

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y
DIRECCION DE EMPRESAS (MADE)**

EL AHORRO EN EL FDL COMO INSTITUCIÓN FINANCIERA

**ELABORADO POR:
*MARIO JAVIER GAITAN QUINTANILLA***

**Managua, Nicaragua
Agosto, 2011**

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCION	3
III. ANALISIS MACROAMBIENTAL.....	4
III.1 AMBIENTE ECONOMICO.....	5
III.2 AMBIENTE DEMOGRAFICO.....	10
III.3 AMBIENTE POLITICO LEGAL.....	18
III.4 AMBIENTE CULTURAL	21
IV. ANÁLISIS INDUSTRIAL DE LAS MICROFINANZAS	24
IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL.....	24
IV.2 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVA Y DEL GOBIERNO. ...	27
V. ANÁLISIS INTERNO DEL F.D.L	36
V.1 ANTECEDENTES.....	36
V.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO	41
V.3 SITUACION ACTUAL.....	43
V.4 PERPECTIVAS DE CORTO PLAZO	54
VI CONCLUSIONES GENERALES.....	56
VII PROPUESTA DE CAPTACION DE AHORRO.....	62
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	68

I. RESUMEN EJECUTIVO.

En este estudio se realiza un análisis sobre la posibilidad de la incursión del Fondo de Desarrollo Local en la captación de ahorro de parte del público, para lo cual se hizo un estudio de la situación económica mundial y su incidencia en el desarrollo de la económica nacional, y más específicamente en el marco jurídico nicaragüense y el impacto que tendría en la estructura de costo de la organización, para lo cual se ha valorado los cambios que han sufridos las instituciones financieras por el impacto de la crisis mundial y las circunstancias nacionales.

En el primer parte se hace un análisis del entorno marco ambiental que se está desarrollando en el mundo a raíz de la quiebra de los bancos en los Estados Unidos y algunos de los impactos que esta crisis tuvo a nivel mundial que se unió a la crisis creada con la escalada alcista del petróleo que se logro controlar solo a mediados del año recién pasado.

Se hace un análisis de la industria financiera a nivel nacional para identificar el mercado potencial que tiene el sector y se retoma los aspectos más relevantes sobre la demanda de opciones de depósitos para caracterizar el perfil del mercado. Para ello se retoman estudios que recopilan información sobre el comportamiento de los ahorrantes.

El Fondo de Desarrollo Local después del análisis de toda la información análisis tendría todas las condiciones necesarias para la captación de ahorro después de que sus operaciones se encuentren reguladas, dado que en sus inicios ya tuvo la experiencia del ahorro enlazado con crédito, pero deberá completar un conjunto de inversiones que le permita cumplir con las normas que la Superintendencia ha establecido para ese tipo de operaciones y así ajustarse a la ley que regula la materia.

II. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es identificar alternativas estratégicas que permitan al Fondo de Desarrollo Local la apertura de los servicio de captación de ahorro del publico nicaragüense una vez reguladas sus operaciones, lo cual le permitiría una mayor liquidez para continuar brindando los servicios de crédito a los sectores sociales de pequeños y medianos empresarios de escasos recursos económicos, que en la actualidad no son atendidos por la banca convencional, por sus limitaciones en la capacidad de pago o por la presentación de activos para ofrecer como garantía.

El Fondo de Desarrollo Local desde su inicio en enero del año mil novecientos noventa se ha caracterizado como una institución que ha llegado a sectores económicos menos capitalizados que no pueden acceder al crédito convencional por la falta de garantías solidas que ofrecer o por encontrarse en sectores de alto riesgo para las instituciones por sus flujos o las largas distancias de las cabeceras departamentales, para los cuales ha diseñado productos especiales que permiten incidir en la capitalización de los pequeños y medianos empresarios rurales.

El alcance de este trabajo es identificar la viabilidad estratégica y operativa de la captación de ahorro del publico nicaragüense y el impacto que esto tendría en la liquidez de las operaciones del Fondo de Desarrollo Local en el mediano plazo para lo cual se analizara las distintas opciones que el mercado presenta proponiendo alternativas que armonicen este producto con la misión institucional

En el desarrollo del trabajo considero que puedo enfrentar algunas limitaciones como: el con acceso a la información, dado que las instituciones financieras son bien herméticas con la información de sus productos financieros, igual el factor tiempo, la volatilidad de las condiciones políticas-jurídicas del estado

nacional, disponibilidad de tiempos de los actores objetivos de la investigación, así como el acceso a información relevante de instituciones que han pasado por este proceso y que pudieran servir de referencia para el desarrollo de este trabajo.

En la metodología para la realización de este trabajo he considerado investigar desde fuentes primarias como secundarias, es así como las entrevistas ocuparán un primer lugar dado que será importante consultar la percepción sobre el tema de directivos de la institución, beneficiarios del crédito y de ser posible de instituciones que ahora ya son reguladas, también se realizará investigación on line, análisis de documentaciones sobre regulaciones y encuestas, comparaciones con entidades ya reguladas en base a sus resultados actuales.

En este contexto, proveedores y clientes de la industria bancaria y micro financiera centroamericana han sido afectados, lo cual influye en la actividad del sector, ya que plantea riesgos y retos para lo que es necesaria una reacción. Los proveedores ya no cuentan con la disponibilidad de recursos internos y externos acostumbrada para el fondeo de la actividad económica, lo cual tendrá incidencia en el costo del dinero, dado que los financiadores internacionales han recortado su financiamiento por la elevación del factor riesgo país, y más aun con la recién aprobación de la ley moratoria por el parlamento nacional

Es en un ambiente de inseguridad jurídica, en lo político no se destaca una política gubernamental clara sobre el sector financiero aprobándose leyes que de algunas maneras fomentan la cultura de no pago pago, lo que ha aumentado la incertidumbre, los bancos cuidan más su liquidez y exposición a riesgos, desencadenando un menor crecimiento del crédito, lo que tiene su incidencia en el desarrollo del sistema productivo pues los pequeños y medianos empresarios dependen de un pequeño financiamiento, lo que hace cada vez más necesario el financiamiento de las instituciones financieras por distintas vías sean estas

captación de ahorros del público o por las fuentes convencionales de créditos internacionales.

Entre las micro financieras de mayores éxitos encontramos al Fondo de Desarrollo Local, (F.D.L) que ha logrado una expansión de sus operaciones en la mayor parte del territorio nacional, siendo la más grande en número de clientes y cartera, lo que ha estado incidiendo junto con las condiciones del entorno para la regulación de sus operaciones y con esto la apertura de los servicios de captación de ahorros del público para contribuir al logro de su misión.

III ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL.

III.1 AMBIENTE ECONOMICO

La actividad económica mundial ha presentado signos de recuperación en el segundo semestre del año dos mil diez y primero semestre del dos mil once, luego de haber mostrado tasas negativas de crecimiento por cerca de un año de forma consecutiva. Ello se atribuye en gran medida a las políticas fiscales expansivas adoptadas por países desarrollados y emergentes, principalmente. No obstante, las previsiones para 2011 son más positivas, de acuerdo al Banco Mundial¹, “Estados Unidos crecerá en torno a 2.5 por ciento, mientras la Zona Euro y Japón lo harían en 1.0 y 1.3 por ciento, respectivamente” (Banco Mundial anuario, p 32).

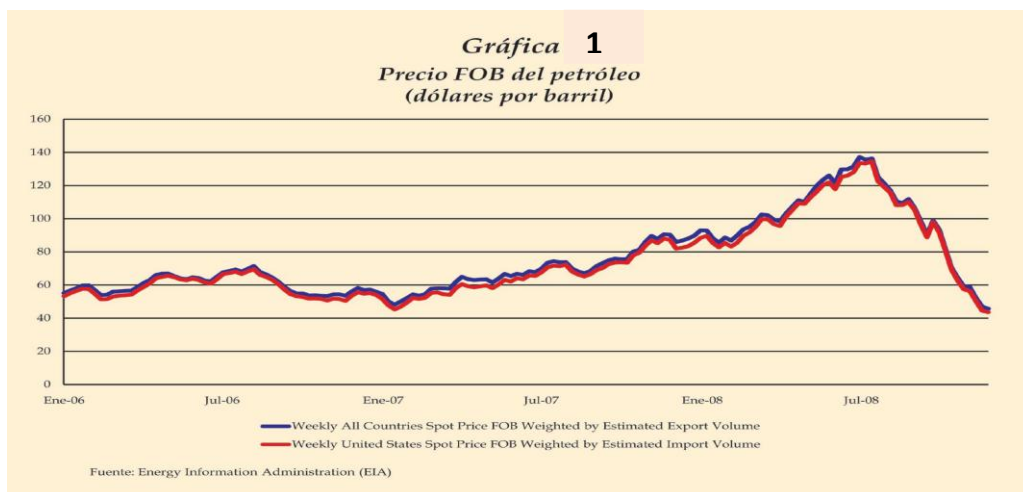
Los datos anteriores indican la superación del shock financiero más peligroso que ha afectado a los mercados financieros mundiales fundados desde los años treinta. La inflación en el primer semestre del 2011 se ha mantenido en un nivel alto, debido a la baja drástica en los precios de las materias primas, sin embargo la tendencia es a continuar mejorando; ejemplo es el caso del ganado que ha mostrado una recuperación desde el año pasado que se prevé continúe mejorando a corto plazo, lo que incidirá en los indicadores macroeconómicos de la economía nacional.

El desafío de la política económica inmediato ha sido estabilizar las condiciones financieras mundiales, fortaleciendo al mismo tiempo las economías durante la desaceleración y manteniendo la inflación bajo control, después que con la conjunción del alza de los precios de los alimentos y combustibles iniciada en 2004 y la restricción de la capacidad productiva ha impulsado la inflación hasta niveles sin precedentes en una década, que han iniciado ya su proceso de normalización

Mientras en el pasado el mercado hipotecario de EE.UU. estuvo dominado por entidades cuasi públicas –Freddie Mac y Fannie Mae-, en años recientes el mercado se había abierto a nuevos competidores privados, que incluían una gama amplia de bancos e instituciones financieras. La “modernidad” trajo la titularización de paquetes de hipotecas, y su venta por tramos a inversionistas de EE.UU. y de otros países. Las “porciones” diferían en precio dependiendo del riesgo y del rendimiento que representaban. Fue así como al estallar la burbuja no afectó solo a instituciones financieras de EE.UU. sino también a bancos y entidades de Europa y de otros países industrializados, que también habían adquirido esos títulos.

De manera casi independiente se produjeron dos fenómenos adicionales que con fuertes repercusiones a nivel internacional. El crecimiento sostenido de la demanda por petróleo los últimos años (motivado en parte por el dinamismo de la economía china) se aunaron restricciones por el lado de la oferta, que al final se tradujeron en un ascenso que parecía imparable de los precios internacionales (véase la Gráfica 1), llegando a superar los 150 dólares por barril que tuvo como consecuencia el incremento en los precios de los alimentos. Para algunos cereales hubo problema de abastecimiento a nivel mundial, agravado porque algunos países exportadores restringieron sus ventas al exterior para mantener precios razonables en sus mercados domésticos; como resultado, se dieron alzas considerables en los precios internacionales.

Se estima que los precios del petróleo, fertilizantes y transporte, incidieron sobre los precios de los alimentos. No fue sino hasta el segundo semestre de 2008 inicio del 2,009 cuando el aumento de precios se detuvo y se desplomó, de manera similar a como había surgido. La caída claramente obedece a la contracción de la demanda por el menor dinamismo de la economía mundial



Fuente: Energy Information (EIA)

Desde inicios de 2008, la FED utilizó todas sus herramientas monetarias para inyectar liquidez al sistema financiero y evitar que la crisis empeorara. Ben Bernanke, experto en la Gran Depresión, ha implementado no solo mecanismos tradicionales de política monetaria (baja en la tasa de interés de política), sino también mecanismos más agresivos y novedosos (ej., apoyo a la banca de inversión, préstamos a países emergentes). Se puede afirmar que todas las “armas” monetarias fueron desplegadas y están siendo utilizadas en los actuales momentos para buscar como estabilizar las economías.

La crisis financiera internacional no afectó a los sistemas financieros de diferentes países por igual. De manera directa se vieron perjudicados aquellos que de alguna forma invirtieron en los instrumentos mal valorados, sobre todo en el mercado norteamericano. En Centroamérica diversas razones influyeron para que no se llevara a cabo este proceso; en parte, la infraestructura no es adecuada para este tipo de operaciones y, por ello, la banca ha mantenido una orientación más conservadora, además los rubros de exportación de los países centroamericanos han tenido un buen incremento lo que ha reducido un poco el impacto en las economías centroamericana.

Centroamérica no había enfrentado una crisis similar en mucho tiempo. Otras crisis en países emergentes no habían tenido tantas repercusiones en nuestra región. Las recesiones previas de Estados Unidos, también fueron relativamente moderadas (excepto por la más distante, la Gran Depresión). Respecto a la crisis económica reciente, es positivo que tenga pocos elementos endógenos, pues de otra manera se correría el riesgo de una nueva “década perdida”, como la de los ochenta.

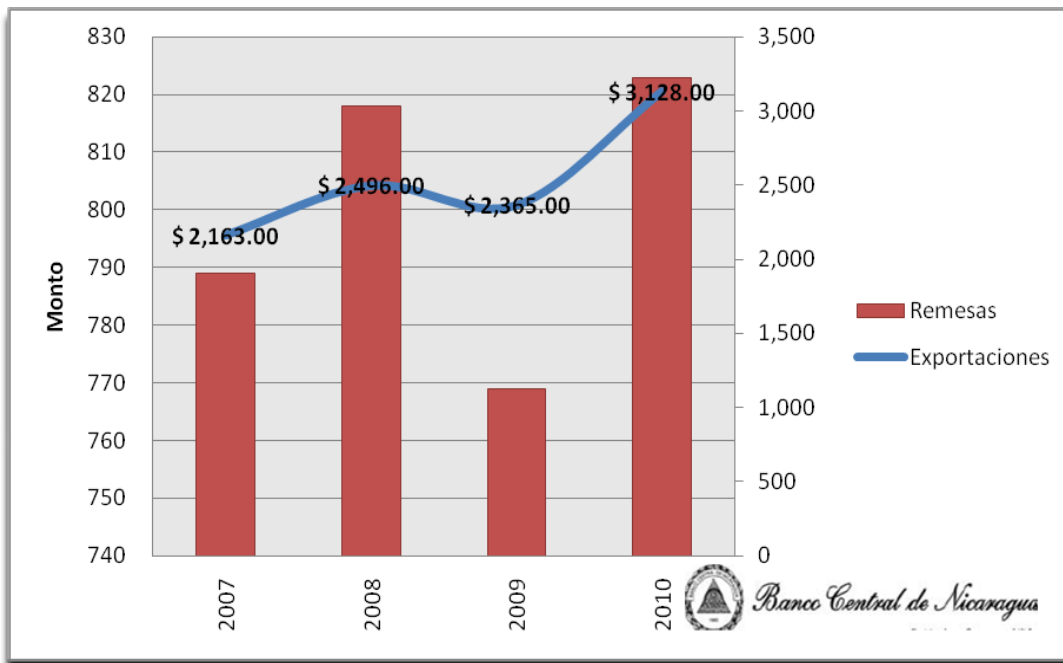
También es favorable que Centroamérica la afronto con un mayor “blindaje” macroeconómico, producto de un crecimiento económico moderado en los últimos años, de estabilidad en los principales indicadores macroeconómicos y de recuperación de algunas variables como deuda externa, la que ha descendido, gracias a las políticas de condonación de deudas de algunos organismo multilaterales, para que los países en desarrollo realicen inversiones en áreas que incidan en la reducción de la pobreza. Pese a esto, no cabe duda de que la crisis tuvo y seguirá ejerciendo alguna influencia en las economías centroamericanas.

El crecimiento de la fuerza laboral en Centroamérica exige que los países tengan una inversión creciente. En el pasado esta ha tendido a aumentar por debajo de lo esperado, y de ahí las presiones que ha provocado para la expulsión de mano de obra hacia EE.UU. y otros países (México y Costa Rica).

En el caso de Nicaragua el impacto fue menor dado que la economía se vio favorecida con el año bueno en la producción del café, principal producto de exportación, que sumado al alto precio de cotización a nivel internacional redujo el impacto a nivel interno de esta crisis mundial sin obviar la contribución que están haciendo otros rubros de exportación como las zonas francas.

En el último año las exportaciones han mostrado una mejoría considerable, según datos del Banco Central de Nicaragua igual que el ingreso de remesa lo que da una mejor posición a la economía del país².

Cuadro N° 2 Exportaciones y remesas de Nicaragua en el periodo 2007-2010



Fuente: Banco Central de Nicaragua

Los indicadores del comportamiento de las remesas hacia Nicaragua mejoraron en un 7% después de haber tenido un descenso como producto del impacto del desplome en la construcción en los Estados Unidos que es la principal actividad de los migrantes nicaragüenses en ese país del norte, adicional al endurecimiento de la política hacia este sector durante los años 2007 y 2008.

Nicaragua históricamente ha mostrado un rezago económico causado por: confrontaciones políticas históricas, Ausencia de instituciones modernas, reducida productividad de los factores de producción (debido a bajos niveles de educación e insuficientes infraestructuras)

Sin embargo, según datos del Banco Central de Nicaragua el PIB tuvo un crecimiento en la actividad económica de 4.5 por ciento en el año dos mil diez. (Anuario p21). Los ajustes en la demanda se presentaron en una menor absorción, especialmente en inversión privada, al tiempo que hubo una corrección importante en el déficit en cuenta corriente guiado por una caída en las importaciones y aumento considerable en las exportaciones reales. Esta situación se revirtió parcialmente en el segundo semestre, con el repunte de las exportaciones de las zonas francas, de servicios, en especial turismo, y de la inversión pública.

De acuerdo con datos del Banco Central (2010), el sector informal de la economía está creciendo rápidamente, proporcionando el 66.35% de la PEA ocupada y el sector agropecuario concentra aproximadamente el 30% de la misma². Los flujos migratorios parecen haber mostrado un comportamiento irregular a lo largo de los años, reflejando afectaciones por situaciones coyunturales; la emigración se estima en el 10% de la población, siendo los destinos principales Costa Rica y USA. A diciembre 2010 el BCN registró un flujo de remesas de US. 822.8 millones, habiendo crecido al 7 % anual, en relación al año 2009 que fue donde mayor descenso mostro, este es un indicador que la crisis internacional esta superándose y la tendencia en el presente año es a su incremento.

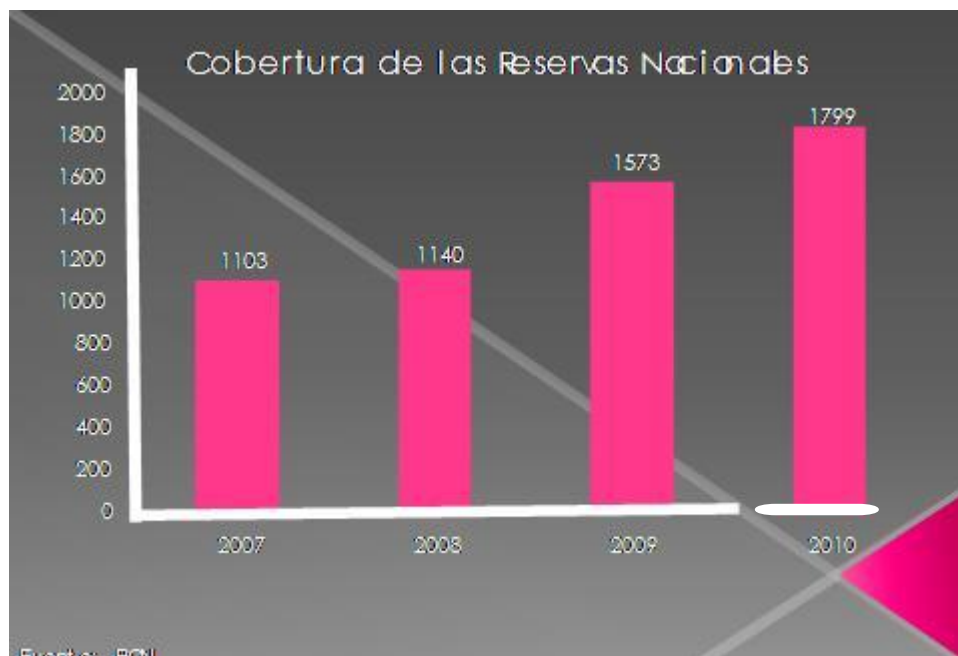
Nicaragua presenta una gran diversidad de actividades económicas, destacándose mayoritariamente las actividades agropecuarias, comerciales de pequeña industria, siendo las actividades agro exportadoras la de mayor participación en el mercado exportador nacional, mas con las facilidades ganadas con el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de norte América.

Entre 2007-2010 se ha mantenido un crecimiento alrededor del 4% del PIB, con un incremento en el último año. El PIB per Cápita ha crecido leve pero

sostenidamente habiendo pasado la barrera de los US\$ 1,000 en el 2007, con una leve caída en 2009 y su recuperación en el 2010 en que llegó a 1,126 ³. Esto ha sido producto de un crecimiento sostenido en las exportaciones, y su efecto positivo en la balanza de pago de la república.

La inflación que había permanecido en un dígito hasta el año 2006, se disparó en el 2008 alcanzando una tasa acumulada de 16.9%, que se logró reducir en los dos últimos años. Esto parece explicarse por el control de los precios del crudo, en los precios de los alimentos, y quizás también por los efectos adversos dejados por el huracán Félix, que azotó el país.

Se ha mantenido un régimen de minidevaluaciones que se ha fijado en el 5% anual y las reservas internacionales netas han venido creciendo sostenidamente, alcanzando una cobertura adecuada.



Fuente: Tomado de III informe de coyuntura económica 2010

Debido a las crisis económicas y políticas de las últimas décadas, la situación de Nicaragua es extremadamente precaria. Aunque se han realizado mejoras

sanitarias y educativas, un 70% de la población vive en la miseria, y casi la mitad carece de trabajo.

La crisis financiera que estalló primero con el colapso del mercado de hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos en agosto de 2008 impactó en Nicaragua, lo que se ha agravado aún más en los últimos meses con la presión económica internacional a raíz de las elecciones municipales del 2,008, lo que ha represento para el país el retiro de ayuda económica para completar el déficit fiscal, así como para las inversiones generadoras de empleos, lo que ha tenido su consecuencia.

La inversión privada ha decaído levemente aunque la actividad económica y las exportaciones continuaron creciendo en el cuarto semestre del año 2,010, Sin embargo, el nivel de precios se ha estabilizado, el salario real en el sector formal ha crecido, y hay indicios de que la intensidad del deterioro de la economía esta aminorando(FUNIDES IV informe 2,010 p 8).

Por otra parte, la generación de fuentes de empleo en el sector formal, en estos años, ha descansado principalmente en la inversión extranjera directa, con alzas y bajas en el período 2005-2010, ya que una parte de dichas inversiones ha estado orientada a la generación de empleo bajo el esquema de zonas francas, particularmente en el ramo textil, lo que ha hecho que en el año 2011 se vea el incremento en el nivel de las exportaciones y su impacto en la economía del país.

La microempresa y la pequeña empresa han dado respuesta a las necesidades de empleo, contradictoriamente la gran empresa ha contraído el nivel de ocupación ya que han sido afectadas por la situación económica en los Estados Unidos que es nuestro mayor destino comercial.

Según datos de **FUNIDES** “los logros de la micro y pequeña empresas han sido Aportan el 20% de las exportaciones nacionales.

Contribución del 40% del Producto Interno Bruto del país.

Generando el 60% del empleo urbano nacional.

Representan el 90% de las empresas en el país.

Hacen uso de mano de obra y materias primas nacionales". (Mario Arana. El nuevo Diario 1904/10)

Por lo cual se puede afirmar con certeza que las pequeñas empresas son para Nicaragua un instrumento que contribuye a la reducción de la pobreza promoviendo una estructura económica que se adapta a la demanda, siendo estructuras innovadoras y competitivas, con lo cual juegan un papel importante para el desarrollo local, regional y nacional, brindando oportunidad de empleo y fuentes de ingresos.

Se hicieron esfuerzo por intentar reorganizar el estado para darle un enfoque de promoción a la competitividad y modernización, dándole ciertos beneficios a la pequeña y mediana empresa para crear una mayor oportunidad de negociación en los mercados internacionales.

El sector agrícola es una fuente de bajos ingresos a los trabajadores directos de éste sector, puesto que no devengan el salario mínimo estipulado por el gobierno.

Además encontramos el problema de la falta de tecnificación en la producción agrícola, debido a que no se utilizan las tecnologías adecuadas para hacer más productivos y competitivos la producción de los cultivos de productos de primera necesidad en la alimentación nicaragüense. La adquisición de la materia prima (semillas mejoradas) cada vez está más cara y escasa, por lo cual se utilizan materias primas de baja calidad. La gran mayoría no posee un sistema de riego adecuado, ni la previsión de las futuras sequías o inundaciones (no poseen cisternas, ni desagüaderos), y por ende, están a expensas de la condiciones

naturales, y por ello, poseen un alto riesgo productivo y actualmente poseen un alto nivel de pérdidas productivas

En el sector ganadero el impacto de la crisis económica se dio con la baja en los precios de comercialización lo que en el año 2010 fue superado recuperando sus niveles de precios que incentivan la inversión de los productores en ese ramo. y por ende elevando la rentabilidad de su producción.

La empresarios nacionales no cuentan con tecnología apropiada por falta de conocimientos y de disponibilidad de recursos económicos, por seguir con el paradigma de “siempre lo he hecho así”, sin tomar en consideración los avances que podrían lograr elevando los niveles productivos, tampoco en estas área ha habido políticas claras del gobierno que incentiven el mejoramiento de la tecnología en las empresas urbanas y en al área rural para elevar los niveles productivos.

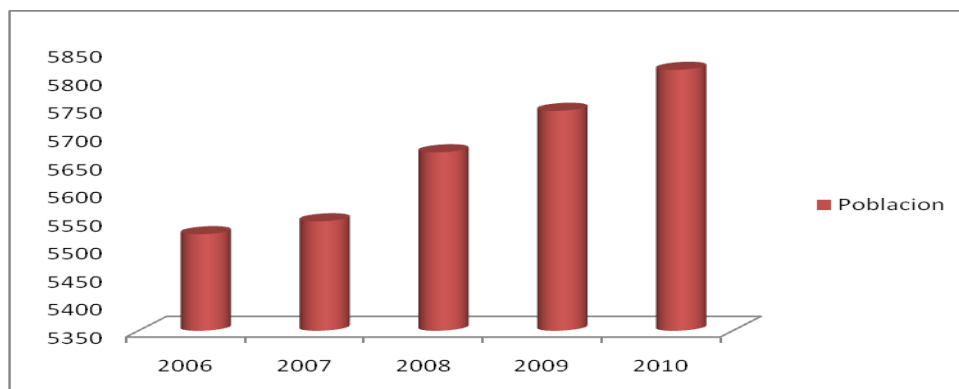
III.2 AMBIENTE DEMOGRAFICO

Nicaragua es el país más grande de América Central, pero de menor densidad demográfica con una población de 5.8 millones de habitantes⁴ para una densidad poblacional aproximada: 45.1 habitantes por km² de la población total el 58.3% es urbana la que en su mayoría se dedica a actividades comerciales, servicios la construcción, que de acuerdo a la misma fuente (BCN. Anuario 2,010) el índice de ocupación es del 89.5%, de este indicador se encuentra empleado en actividades informales el 56.5, lo que nos da una idea que son pequeñas y medianas empresas o comerciales que sirven de fuentes de ingresos para esas unidades económicas.

En el sector rural se localiza un 41.7% se ubica en actividades agrícolas que es parte de la mano de obra que mueve la economía agrícola en sectores importantes como la producción de granos básicos, productos de exportación como el café, maní y otros.

Las condiciones socioeconómicas poco favorables, estimándose a 2010 un nivel de pobreza y de extrema pobreza del 46% y el 15% respectivamente, un bajo nivel de educación, con 5.7 años de promedio de estudio para personas mayores de 10 años, 5% de analfabetismo para personas mayores a 15 años según datos del MINED, una tasa de desempleo abierto del 4.8% y un todavía elevado nivel de desigualdad.

Gráfico No 4 Crecimiento población 2006-2010



Fuente: CEPAL e INEC

La población de Nicaragua ha ido incrementando con el paso de los años, a un ritmo de un crecimiento del 1.7% según datos del CEPAL, concentrándose mayoritariamente en el casco urbano por efecto de la migración del campo a la ciudad donde se localiza el 58% de la población total

La población apta para laborar es como sigue a continuación:

Tabla 5. Fuerza laboral en los últimos años.

Concepto	2007	2008	2009	2010
Población en edad de trabajar (miles)	4,254.80	4,332.10	4,408.10	3,940.80
Fuerza laboral (miles)	2,273.40	2,308.30	2,282.70	2,811.80
Empleados	2,138.50	2,168.40	2,096.50	2,591.70
Desempleados	134.9	139.9	186.2	220.1
Tasa participación fuerza laboral (%)	53%	53%	52%	71%
Tasa desempleo (%)	6.3%	6.5%	8.9%	8.5%

“El poder adquisitivo del salario nominal o el salario real de Nicaragua si no es lineal ha sido decreciente a lo largo de la primera década de este siglo, excepto a partir del 2009 cuando se ha observado una drástica reducción de la inflación y un importante ajuste de los salarios, especialmente el mínimo legal y el pagado en las empresas” (Blog Avendaño, Néstor p1)

De acuerdo con datos oficiales del Ministerio del Trabajo y del Banco Central de Nicaragua, el poder adquisitivo del salario mínimo legal aprobado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo mostró una trayectoria ascendente de 5.17% promedio anual entre los años de 2000 y 2008, y subió 8% en 2010, debido a que el ajuste promedio anual de dicho salario fue de 12% al pasar su monto promedio simple de C\$2,100 en 2008 a C\$2880 en 2011, mientras la tasa de inflación promedio anual de 2010 fue de 3.7%

Análogamente, el poder de compra del salario mínimo pagado en el mercado siguió una trayectoria casi lineal a lo largo de la década, al disminuir 0.13% promedio anual entre 2000 y 2008, pero en 2010 saltó 22%.

Al comparar las tendencias de los dos indicadores antes mencionados, se puede concluir que la tasa de ajuste nominal del salario mínimo pagado en el mercado ha sido menor que la tasa de ajuste nominal aprobada por la Comisión Nacional de Salario Mínimo, pero se debe reconocer que el salario mínimo de mercado es mayor que el salario mínimo legal en todas las actividades económicas del país.

Nicaragua el único país en el istmo centroamericano con un comportamiento claramente bipolar en el destino de la emigración: Costa Rica como principal y los Estados Unidos el segundo destino. Este comportamiento no ha sido estático, aunque si muestra un patrón inverso. Desde mediados del siglo xix hasta finales la década de los años 70, con el “triumfo Sandinista” (1979), Costa Rica era el principal destino. En la década de los 80’s, con la denominada “guerra de los contras”, se presenta un importante aumento de la emigración y se varía el destino, ocupando los Estados Unidos el primer lugar. Una vez que cesó el conflicto armado y los Sandinistas dejaron el gobierno, nuevamente Costa Rica se presenta como el principal destino, esta vez con un alza importante respecto al comportamiento histórico de esta migración (Vargas; 1999, 2003).

III. 3 ENTORNO POLITICO LEGAL

La situación política internacional ha tenido su incidencia en el entorno nacional cuando el gobierno no ha decidido un plan de nación; desde un inicio no dado idea clara de cuáles son sus objetivos macroeconómicos aunque estos son deducibles por las exigencias del Fondo Monetario Internacional para mantener los indicadores macroeconómicos, es así como varios miles de empleados estatales fueron lanzados al desempleo, según datos del FUNIDES (III informe 2010 p 12) el desempleo ha aumentado en los últimos años, por lo que se ha incrementado el mercado informal, lo que ha hecho que la familia reduzcan sus fuentes de ingresos y con esto su poder de compra afectando las ventas de los comerciantes y en cadena el comercio nacional, reduciendo aún más la posibilidad de ahorro para futuras inversiones familiares o mejoras en sus niveles de vida.

Muchas veces se establece que el gobierno está siguiendo una política buena de educación y salud, por que gasta determinado porcentaje del PIB. En realidad estas comparaciones tienen sus fines, pero muchas veces los ciudadanos no necesariamente perciben los efectos de tal política, porque al final, todo depende de que tamaño sea el PIB. Cuando un país muy pobre, como el nuestro fácilmente puede suceder que tales porcentaje, cuando se multiplican por el ingreso por persona, resultan en cifras por personas realmente bajas, lo que es un indicador de los niveles de pobreza en que se encuentra el país.

La situación económica se volvió más complejas cuando los organismos internacionales cortaron la ayuda que venían brindando al país para su funcionamiento normal, lo que origino que el presupuesto estatal presentara un déficit de financiamiento, originando que el gobierno se enfrascara en la aprobación de la ley fiscal que permitiera elevar las recaudaciones, lo que representa mayor carga impositiva a todos los actores de la economía del país,

esto incluye al sistema financiero y más a la micro finanzas indirectamente, al establecer carga impositiva sobre los ingresos brutos de los pequeños y medianos comerciales que son la mayoría de los clientes de este sector. Esto en su conjunto ha elevado el riesgo país, lo que hizo que el costo del crédito internacional se elevara aún más haciendo al cliente más elevado el financiamiento.

La falta de políticas sectoriales concertadas entre todos los sectores públicos y privados; así, como la falta de condiciones apropiadas y apoyo concreto en el entorno local, ha restado competitividad a las actividades económicas, y pone en crisis a las fuerzas productivas.

A la par de esto ha habido desde principios de este gobierno una confrontación directa contra el sistema micro financiero, lo que en algunos momentos ha motivado a grupos deudores con créditos morosos a incumplir sus compromisos de pago con estas instituciones, causando problemas de iliquidez en los flujos de fondos y por consiguientes incumplimientos de compromisos con los financiadores internacionales, quitándole liquidez a la economía, pues nuevo financiamiento no entraron lo que tuvo como consecuencia limitar el crédito a los distintos sectores de la economía nacional, lo que se agudizó más recientemente con la aprobación de la “LEY ESPECIAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES BÁSICAS Y DE GARANTÍAS PARA LA RENEGOCIACIÓN DE ADEUDOS ENTRE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS Y DEUDORES EN MORA, que no contribuyó en nada pues los deudores no se acogieron a la ley y continuaron con su demanda que el presidente asuma sus deudas con las instituciones financieras y las micro financiera del país, lo cual no se puede hacer a nivel de país excepto como se ha considerado en algunos momentos con la cooperación Venezolana.

Las asociaciones de micro finanzas desde años anteriores han venido promoviendo la aprobación de una iniciativa de ley que ya estaba dictaminada en la Asamblea Nacional y que por factores políticos y por falta de políticas claras del partido de gobierno no había sido aprobada sino hasta en la

legislatura vigente que fue aprobada bajo una propuesta por el ejecutivo, por compromisos contraídos con el Fondo Monetario Internacional dentro del seguimiento para mantener la estabilidad macroeconómica del país.

En la actualidad estas organizaciones de están operando bajo la Ley de préstamos entre particulares, dado que la ley aun no ha sido reglamentada por la institución delegada para ese fin, lo que continua limitando sus operaciones en lo que respecta a la regulación de la tasa de interés, así como en el proceso de recuperación, de ahí que algunas de estas entidades han optado por la regulación de sus operaciones como el caso de PROCREDIT, FAMA, FINCA y el desaparecido BANEX

Mientras las instituciones micro financieras reguladas se rigen por un conjunto de leyes aplicables al sistema financiero, dentro de las que destacan la Ley General de Bancos, la Ley de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, la Ley Orgánica del Banco Central, las cooperativas tienen su propia Ley General de Cooperativas, que las regula, y que además creó el Instituto de Fomento Cooperativo para su supervisión, las IMF no tenían un marco legal que regule o supervise sus acciones

Sin embargo, estas últimas están afectadas por la Ley de Préstamos entre Particulares, que básicamente regula la tasa de interés aplicadas en las transacciones financieras entre particulares, el cual es establecido mensualmente por el banco central en base a la tasa promedio del sistema financiero, sin tomar en cuenta tasas de sobregiros o tarjetas de crédito, lo que deja a las instituciones de micro finanzas en una situación de dificultades dado que los gastos operativos del micro créditos son más altos que en algunos casos andan superior a la tasa publicada por la institución respectiva en este caso el Banco Central.

La ley de micro finanzas recientemente aprobada había estado en la asamblea desde el 2004, pero desde entonces está había estado a la espera de su aprobación en lo particular, debido a cambios importantes en el proyecto original, los cuales no se ha podido lograr consenso entre la principales bancadas legislativas, mas sin embargo bajo la presión del Fondo Monetario Internacional fue aprobada una nueva ley que regulara el sector en el mes de Junio del 2011, dando un margen de seguridad jurídica al funcionamiento de estas instituciones, brindando unos tiempos prudenciales para la aplicación y permitir que estas instituciones beneficiadas se adapten al cumplimiento de esta nueva ley.

Esta nueva regulación sin embargo no fue muy favorable para las IMF ya que les continuaría impidiendo la captación ahorros y pone algunas restricciones sobre las estructuras de las carteras.

No obstante lo anterior, se ha producido algunos avances con la aprobación de leyes que benefician al sector como lo son la Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas (2007) y la Ley de Fomento y Promoción de las MIPYMES (2008) y otras que han permitido la reactivación del sistema financiero nacional.

III.4 ENTORNO CULTURAL

Los niveles de educación continúan siendo los más bajo a nivel mundial ya que el acceso a la educación formal es bien reducido (la mayoría no culmina los estudios de bachillerato, otra gran parte no culmina la primaria, aunque se ha avanzado en los niveles de alfabetización). Todo esto debido a que los ingresos obtenidos del trabajo realizado no es el suficiente en su gran mayoría para poder cubrir los costos de la educación formal, aunque en buena parte de los casos la necesidad de ingresos en los hogares hacen que en vez de enviar el niño a la escuela este sea vender su mano de obra desde muy pequeño.

Respecto al tema de la educación, a pesar que el nivel de matrícula incrementó en el 2010 con respecto al 2009, al pasar de 1, 591,530 alumnos en el 2009 a 1,608,408 alumnos en el 2010, se presentó una disminución en la matrícula por programa Escuela primaria, tal como se puede apreciar en la Tabla 3.5. Igualmente, según datos no oficiales la matrícula para el año 2011 oscilaba en 1, 500,000 alumnos matriculados en los diferentes programas, medio millón menos de lo esperado por el Gobierno Central para lograr el cumplimiento del sexto grado impulsado por el mismo.

Tabla No 6: Matricula escolar periodo del 200

Programas (alumnos)	2007	2008	2009	2010
Total	1415,571	1851,656	1896,148	1608,408
Escuela especial	3,164	3,360	2,901	2,969
Escuela preescolar	166,715	220,529	213,224	218,062
Escuela primaria	838,437	944,341	926,969	923,745
Escuela secundaria	315,354	446,868	443,644	458,321
Formación docente	5,752	9,107	7,925	5,311
Adultos	86,149	227,451	301,485	***0.00

Fuente; Nicaragua en cifras, BCN 2,010

Lo anterior se puede deber al bajo nivel de ingreso de la familia nicaragüense, lo que ocasiona que los padres de familia no cuenten con los recursos necesarios para sostener el gasto familiar aunado con el gasto escolar

Aunque se ha mejorado el acceso a la salud hace falta una dotación de medicina que mejore los niveles de salud de la población y le ayude a defender el poder adquisitivo de sus ingresos, a nivel general los ingresos que generan únicamente dan para cubrir las necesidades básicas, y en el caso de los productores le permite reponer únicamente la materia prima y la reinversión en la actividad, lo que limita la cultura del ahorro (por la falta de ingresos suficientes o por simple carencia de la cultura del ahorro).

Es un buen indicador del mejoramiento de los niveles de educación es que la reducción del analfabetismo hasta en un 95%, lo cual los distintos gobierno han dedicado recursos para ir avanzando en ese tema.

Un nivel que debe tomarse en consideración en la cultura nicaragüense es la afrontar un bajo nivel en la calidad de sus productos. Lo que ha restado competitividad por factores como:

Falta de valor agregado a sus productos.

Bajos niveles de productividad.

Tecnología obsoleta..

Altos costos de producción (por tiempo y materias primas).

Falta de acceso a información adecuada.

Altos costos en las transacciones (poder de gestión inadecuado).

Ineficiente coordinación interinstitucional, territorial y concertación.

Ausencia de políticas y estrategias eficaces dirigidas al sector.

Falta de financiamiento para capital de trabajo.

Difícil acceso a los servicios financieros especializados para el sector

Productivo y de servicios en la banca formal. Dado que el sistema productivo nacional esta enfocada en la venta y no en la calidad de sus productos.

IV ANÁLISIS INDUSTRIAL DE LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA.

IV.1 CARACTERIZACION GENERAL

A Diciembre 2010 el sistema financiero convencional, sujeto a la supervisión de la Súper intendencia de Bancos y otras instituciones financieras (SIBOIF) (sin incluir entidades auxiliares, está conformado por 6 bancos privados (uno de ellos especializado en micro finanzas, una Financiera especializadas igual en micro finanzas, nueve oficinas de representación de bancos extranjeros y una entidad financiera de segundo piso. Los activos del sistema, son los más bajos de la región, y ascienden a US\$ 4,149.5 millones, atendiendo a 765 mil clientes de crédito, con una cartera de US\$ 2,037.3 millones. El nivel de bancarización medido en la cantidad de oficinas bancarias y ATM por cada 100 mil habitantes, es de 2.44 y 2.11 respectivamente, muy inferior al 8.45 existente en América Latina (SIBOIF, Gestión 2010, p23)

Condiciones Básicas:

En cuanto a la competencia se da una competencia perfecta dado que:

1. Las empresas venden un producto estandarizado (homogéneo). Es decir que los productos que venden las diferentes competidores son sustitutos perfectos.
2. Las empresas son precio-aceptantes. Esto es, las empresas consideran el precio de mercado como dado, no pudiendo influir sobre él y si lo hacen únicamente es para captación de mas mercado.
3. Los factores de producción son perfectamente móviles a largo plazo. Ya que la empresa puede conseguir los factores de producción que necesite y deshacerse de ellos si la rentabilidad no es la esperada. Se le conoce como libertad de entrada y salida del mercado.
4. Las empresas y consumidores tienen información perfecta. Se conocen las oportunidades, las calidades de los productos de forma perfecta y completa,

dado que la información es publica y así los clientes pueden ir donde le ofrecen el menor precio.

Como existen varias empresas metidas en el negocio podría catalogarse este como un oligopolio de unos cuantos que han sido facilitados por las grandes inversiones requeridas y por los requisitos que ponen las instituciones reguladoras, para los permisos de funcionamiento.

En la industria se da una competencia perfecta ya que se ven bien definida por medio de dos condiciones: a) la existencia de varias instituciones financieras que producen cada una de ellas un producto que es un sustituto cercano, pero imperfecto de los productos de las demás; y b) la libertad de entrada y salida de empresas. El mercado financiero adopta características de la competencia perfecta y del monopolio al mismo tiempo. Existe competencia pero a medida que los productos se diferencian más entre sí, la sustitución no funciona y cada uno es una especie de monopolista.

La demanda en esta industria es bien inelástica ya que el crédito es necesario para realizar sus actividades, lo que hace que el cliente se lo lleve a cualquier precio o busca donde le den una tasa mejor, aunque la experiencia dice que también el compra el crédito donde le den mayor agilidad y otras condiciones favorables.

En cuanto a los productos sustitutos si podríamos decir que se da cuando las grandes casas comerciales o empresas realizan concesiones o le dan créditos en especie lo que hace que el cliente reduzca así su necesidad de obtener el financiamiento en una institución financiera.

En las actuales circunstancias la compra del producto se ha visto reducido endurecimiento de las políticas de créditos a raíz de la crisis nacional ocasionada por la incidencia del Movimiento de No pago que hizo estragos en algunas instituciones financieras ante lo cual un buen número de instituciones

cerraron operaciones lo que limitó el crecimiento en cobertura de clientes y saldos de cartera.

Las instituciones que están compitiendo en el sector obtienen sus insumos por dos vías; una de préstamos de financiadores nacionales o internacionales y en otros casos de los mismos clientes a través de las cuentas de ahorro que es el objetivo de este estudio.

Estructura: En esta industria existen un total de 39 vendedores en todos los estratos, los que se pueden asociar en tres grandes grupos, los bancos grandes incluyendo las reguladas, las Microfinancieras y las pequeñas cooperativas de ahorro y crédito.

Los tres grupos bien identificados están los bancos seis en total que son BAMRPRO, BANCENTRO, BAC, BDF, CITI Y PROCREDIT. Un segundo grupo estaría conformado por las cooperativas de ahorro y créditos que son un total de 12 entre las cuales encontramos la cooperativa CARUNA y el tercer grupo lo estaría conformando las instituciones organizadas en ASOMIF que son un total de 22 instituciones.

Como decíamos anteriormente la diferenciación del producto básicamente se da en las condiciones del financiamiento que puede ser vi tasa de interés, plazo y en el caso de los pequeños esta puede ser dado por la agilidad de los créditos, capacitaciones o asistencia técnica. En las barreras de entradas son altas pues meterse a este sector se requiere de mucho capital para poder entrar y no muy fácil poder salir, dado que la recuperación del capital no se hace de forma automática requiere de tiempo por los periodos largos con que a veces son otorgados los créditos, no hay opción de hacer otro tipo de integración ya que la única posibilidad es la de captar ahorro y ya lo hacen todas las instituciones que están metidas en el negocio; los bancos comerciales y financieras.

Conducta: no hay una estrategia clara de diferenciación que las identifique sin embargo todos los competidores realizan acciones para atraer a los proveedores que en este caso son los mismos clientes por medios de sus ahorros, no hay inversiones constante en maquinarias ya que estas son costosas y van haciendo las inversiones necesarias, adicionalmente que la vida útil es de cierto tiempo.

Ejecutoria; hay una buena rentabilidad en la industria la cual le queda a la industria en dos momentos; una por la baja tasa de interés pasiva que se brinda a los clientes y por otro lado la tasa activa mediante la cual se busca obtener la rentabilidad del negocio, se están realizando mejoras tecnológicas que le permitan ubicarse a los estándares internacionales que son una norma de la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras. En este tipo de producto no tiene incidencia la inflación dado que en la estructura de costo las instituciones ya tienen contemplado este concepto.

IV.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO.

En Nicaragua las instituciones de micro finanzas están constituidas por el sector Financiero no regulado formado por las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) y las ONGs dedicadas a actividades de micro financiamiento. En este grupo se ubican las 12 cooperativas afiliadas a la Central de Cooperativas Financieras y 22 ONGs afiliadas a (ASOMIF).

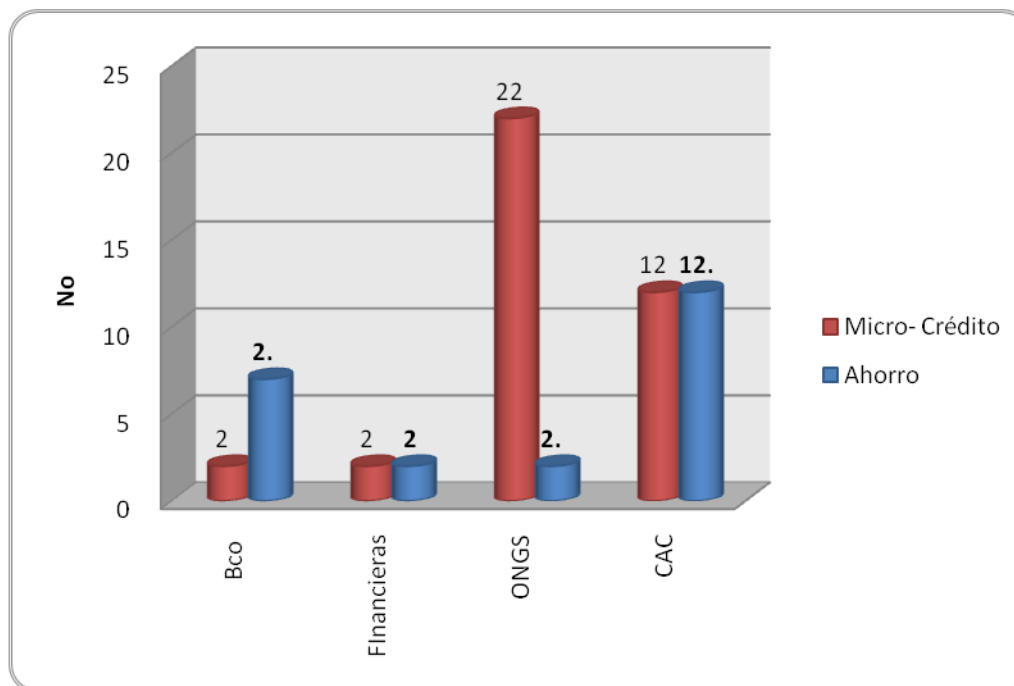
Asimismo, operan 2 instituciones reguladas que orientadas a las Microfinanzas, PROCREDIT y FAMA, esta última se incorporó al SFN regulado por la SIBOIF en Enero del 2007.

De igual manera, en los últimos años se observa que bancos comerciales, como el Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO) y el Banco de Finanzas (BDF), están incursionando en el sector que atienden las Microfinancieras pero ellos todavía no han logrado penetrar el segmento de las IMF. Por el momento las IMF no perciben una competencia directa con estos bancos excepto con aquellos clientes que tienen mayores posibilidades económicas, es decir, sectores de la mediana empresa.

Incluyendo a los bancos comerciales que tienen programas dirigidos a las MIPYME, se contabilizan 39 instituciones

La mayor de las instituciones de Microfinanzas son de pocas coberturas y su capital limitado lo que hace que el FDL sea la más grande entre todas las instituciones afiliadas a ASOMIF.

CUADRO NO 7 GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS



Fuentes: ASOMIF, SIBOIF CCAC

Las ONG afiliadas a ASOMIF únicamente pueden ofertar créditos como servicio financiero ya que todavía no cuenta con el marco regulatorio adecuado para que brinden otros servicios financieros. Sin embargo, entre estos servicios ofrecen una amplia gama de productos, entre ellos: crédito a la microempresa (de los Sectores productivo, comercio, servicios, transporte y otros), crédito Agropecuario (para capital de trabajo e inversiones fijas), crédito para vivienda (Construcción, mejoramiento y ampliación), y préstamos para consumo (a los Asalariados). Otro de los servicios de interés que ofrecen las IMF de ASOMIF es el envío y recepción de remesas familiares tanto a nivel interno como externo del país.

Las CAC si ofertan una gama de servicios más amplios que incluyen: ahorro, Crédito, transferencias, administración de fondos y han incursionado en el mercado de seguros promocionando un plan de protección familiar.

Finalmente, los bancos comerciales y las instituciones reguladas cuentan con

una oferta de servicios financieros integrales que incluyen créditos, ahorro, Por otro lado, las IMF de ASOMIF más representativas incluyen Servicios de Desarrollo Empresarial, tales como: capacitación, asistencia técnica, incubación de empresas, apoyo a la asociatividad y comercialización, mesas de cambio, servicios de crédito innovadores, transferencia de remesas, entre otros.

AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS..

La amenaza de nuevos ingresos en esta industria es nula, porque la industria de micro finanzas está pasando por la crisis financiera nunca visto en la historia, lo que desincentiva la posibilidades de que nuevos empresarios estén interesados en invertir por las condiciones políticas y económicas que presenta el país, además de la altas inyecciones de capital necesario para establecerse en el mercado financiero y más cuando ya hay una fuerte competencia. Lo cual se refleja en que no se registra nuevos ingresos al sector hace más de cinco años.

Otra barrera es las políticas gubernamentales que limita el acceso al sector por el alto riesgo que esto significa.

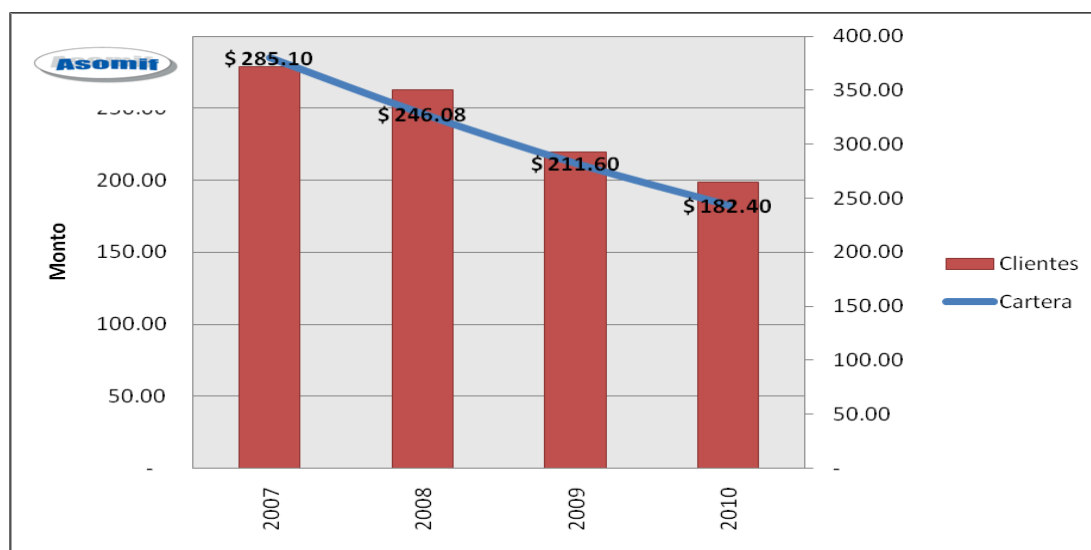
Salvo la inclusión de la banca estatal aunque está en un inicio no tendrá una cobertura amplia además que estará condicionada por las parte política y por el control que sobre ella tendrán los organismos internacionales que velan por la sanidad del economía nacional.

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

En cambio en los últimos años se ha dado la invasión de productos sustitutos a través de comercializadoras de electrodomésticos, empresas que prestan sobre electrodomésticos y joyas, así como otras comercializadoras que facilitan sus productos bajo la figura de consignación que reduce la necesidad de solicitar un crédito para la compra de la mercadería para su posterior comercialización, igualmente los comercializadores de la producción agropecuaria también han usado la entrega de insumo como un crédito de corto plazo a pagarse con

producción. La tendencia en esto es a incrementar sus transacciones por las restricciones en los créditos a raíz del conflicto ocasionado por el movimiento de no pago, dado que la colocación de crédito se ha reducido según datos suministrados por ASOMIF donde se evidencia la caída del saldo de la cartera

Cuadro N^o. 8: Cartera y Clientes ASOMIF



Fuente: Cartera y clientes ASOMIF

En los últimos meses ha sido evidente el efecto creciente de la fusiones y absorciones de bancos internacionales con bancos locales que con dichas fusiones también puede representar un cambio de estrategia y tratar de buscar el sector del crédito pequeño así como la ampliación de una mayor captación de ahorro por parte de los clientes.

En el contexto de la crisis mundial los proveedores y clientes de la industria bancaria nacional han sido afectados, lo cual influye en la actividad del sector, ya que plantea riesgos y retos para lo que es necesaria una reacción.

Los proveedores (banca central, banca multilateral, banca de segundo piso, banca comercial y depositantes) ya no cuentan con la disponibilidad de recursos internos y externos acostumbrados para el fondeo de la actividad económica, lo cual tiene su incidencia en el costo del dinero. Por su parte, la

calidad de los clientes se ha visto afectada debido a un ingreso disponible más limitado y un entorno más complejo.

En un ambiente como el actual, en el que ha aumentado la incertidumbre, los bancos cuidan más su liquidez y exposición a riesgos, desencadenando un menor crecimiento del crédito. Sin embargo, radicalizar una posición muy conservadora del sistema podría generar aún mayores problemas, pues se arriesga la viabilidad de proyectos en ejecución y se incrementan las tasas de interés. Así, medidas prudentes le permitirían al sector continuar cumpliendo con su papel de intermediado sin poner en riesgo su viabilidad ni la de los clientes que generan desarrollo y crecimiento económico.

RIVALIDAD ENTRES LOS COMPETIDORES

En la industria de la micro finanza se había venido dando una alta rivalidad, pudiendo destacar que se encuentra en el mercado adicional a la banca comercial un total de diecinueve instituciones de micro crédito las que están aglutinadas en ASOMIF, las cuales en su conjunto atienden al 2,010 un total 264 981 clientes con una cartera total de 182,473 miles de dólares, hasta el año 2,008 esta industria había venido mostrando un crecimiento sostenido lo que fue detenido dramáticamente a mediados del año 2,009 se agudizo con el deterioro de los indicadores de calidad de su cartera por las afectaciones del movimiento, y por la elevación de los costos en concepto de recuperación de cartera, por las provisiones creadas por ley, así como por la limitación de las líneas de financiamiento internacional.

Los costos de operación de este sector son altos ya que los montos promedios son pequeños así como por la accesibilidad de los servicios y en algunos casos por las largas distancias de las parcelas, no debe obviarse que la mayor parte de la cartera es agropecuaria, lo que representa mayor inversión para el procesamiento de la demanda de financiamiento por parte de los clientes..

BARRERA DE ENTRADAS Y SALIDAS

Cada institución da la diferenciación que considera necesaria a su producto así podemos encontrar que la competencia mayormente se da por tasa de interés y plazo, otras compiten por valores agregados como asistencia técnicas y capacitaciones, o por la calidad del servicio pues los productos financieros en la mayoría de los casos tienen las mismas características. Si hay barrera de salida para alguien en el sector como es el costo financiero por salirse, por las consecuencias económicas que esto podría representar, exceptuando que fuera una quiebra total, dado que salirse del sector representa la pérdida de credibilidad en los clientes y dificultaría la recuperación del resto de su cartera activa en ese momento, aunque con las condiciones actuales varias instituciones han tenido que cerrar sus operaciones y han quedado tratando de recuperar al menos el capital.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores es alto pues estos buscan colocar su dinero en instituciones que le garanticen el retorno del mismo. Cabe destacar que hay dos tipos de proveedores de fondos, los comerciales cuyo objetivo es buscar el retorno financiero sobre el capital y otras instituciones que buscan indicadores de desarrollo las cuales tienen ciertos grados de exigencia en la negociación de los desembolsos para la institución micro financiera que lo solicita. De acuerdo a la característica del proveedor el costo por cambio puede ser relativamente alto pues algunos de acuerdo a su objetivo tienen tasa de interés preferenciales para el sector.

En los primeros meses del año 2,010 la totalidad del financiamiento externo fue cancelado lo que ha obligado a los micros financieros a rediseñar sus prioridades, destacando los productos financieros que le permiten mantener la sostenibilidad y que tienen un impacto en la economía nacional.

Por las condiciones de los productos financieros no hay posibilidad de integración hacia delante, pues entraría en conflicto con la naturaleza de ser,

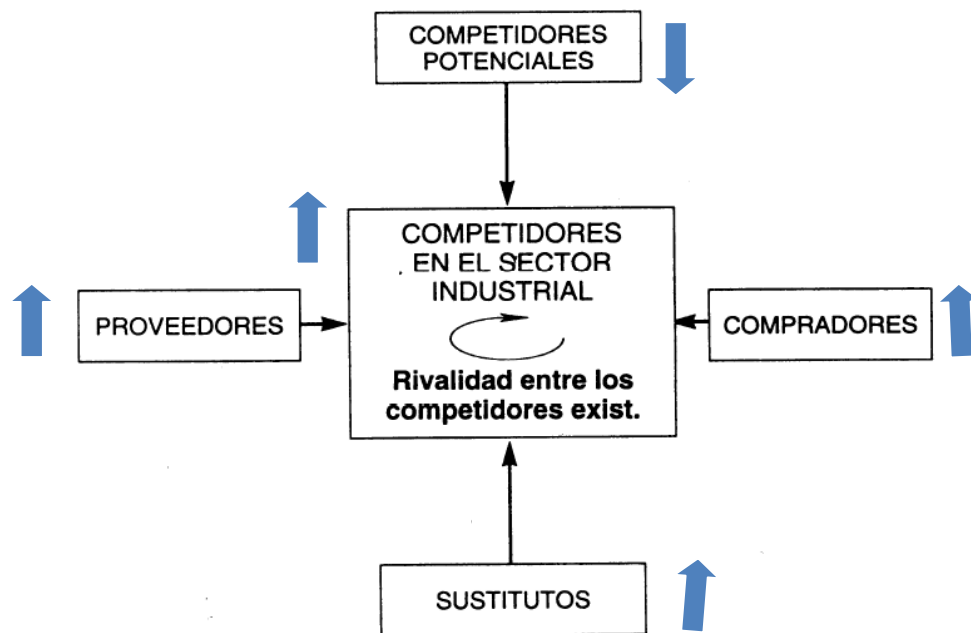
pues no se considera la posibilidad de hacer actividades productivas a gran escala, se han hecho algunos intentos que han quedado más como un valor agregado apoyando el desarrollo de competencias para que los clientes tengan mejor oportunidades de acceso a los mercados y así pueden obtener mejores ingresos por su producción.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

En el caso de los sectores asalariados estos si han mostrado una alta capacidad de negociación pues han optado por la opción de comprar sus electrodomésticos al crédito y sin muchos trámites que realizar. Dada la característica del producto el costo de cambiar de proveedor es poco. Por las condiciones económicas del país la demanda de crédito es alta dada que la banca comercial no tiene programa de atender los sectores de micro empresarios y las que lo han intentado rápidamente también se ha salido por el alto costo que para ello representan y por ende la baja rentabilidad que dejan para las instituciones.

Los clientes en su mayoría se encuentran concentrados en las zonas urbanas del territorio nacional trabajando mayoritariamente con créditos de micro financieras que le permiten continuar con sus labores productivas, estudios realizados con algunos clientes evidencian que los clientes valoran como muy importantes la agilidad y las condiciones básicas del financiamiento, por lo que las micro financieras están clara que tienen que competir en precio y en el trato que brindan al cliente.

Cuadro No 9 Análisis de la fuerza competitiva y acción del Gobierno



ACCIÓN DEL GOBIERNO:

En 1991, se crea la superintendencia de bancos con el objetivo de velar por el sistema financiero nacional, sobre todo asegurando el buen manejo de los ahorros de los depositantes, cuya finalidad era la de supervisar, vigilar y fiscalizar el funcionamiento del sistema financiero Nacional. Además, se autorizó el establecimiento de bancos privados para hacer frente a la creciente demanda de recursos Financieros. Sin embargo, las reformas implementadas no resultaron en una ampliación del sistema bancario

En 1992, se reforma la ley del Banco Central asignándole la función de mantener el equilibrio monetario y la convertibilidad. Se aprueba la ley reguladora de préstamos entre particulares, que consideraba usurario, aquel por encima de la tasa máxima del sistema financiero más un 50%. En 1995, la

Constitución política es reformada y se asigna al Banco Central de Nicaragua la Función de de órgano regulador del sistema monetario

A principios de 1990, el Gobierno Nicaragüense inició un proceso de ajuste estructural económico. Una de las reformas contenidas en este programa fue la liberalización del sector financiero, incluyendo la circulación de la moneda nacional y la remoción de controles a la tasa de interés. Desde ese entonces, las reformas estructurales han estado acompañadas por una política fiscal y monetaria dirigida a mantener la estabilidad macroeconómica.

Con las reformas financieras se redujo el papel del estado como intermediario financiero en el mercado. Unos de los resultados de esta política fue el cierre del Banco Nacional de Desarrollo (BANADES), quien históricamente había sido uno de los oferentes de crédito más importantes del país; con su cierre, muchos hogares perdieron su acceso al crédito. Este vacío crediticio dejado por el sector público fue parcialmente cubierto por iniciativas privadas provenientes del sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Sin embargo con la llegada al poder del señor Ortega se inició el proceso de la creación de un banco estatal que dadas las condiciones económica del estado se apertura en el año dos mil diez, con treinta millones de dólares facilitado por el Banco Venezolano y, donde se concentraron todos los fondos de los programas de financiamientos que ya existían en el estado como los del Fondo de Nicaragüense de Inversiones FNI, programas de Instituto de transferencia tecnológica INTA y otros. Sin embargo el funcionamiento de esta institución estatal ha sido lento dado que al igual que el resto del sistema financiero están siendo rigurosos en la selección de los clientes que podrán optar a sus fondos.

V ANÁLISIS INTERNO DEL FDL.

V. 1 ANTECEDENTES:

El Fondo de Desarrollo Local, siendo la de mayor cobertura tanto en número de clientes como en saldo de cartera, su importante desempeño en la economía nacional le ha merecido el reconocimiento de organizaciones institucionales obteniendo diversos premios a lo largo de su funcionamiento

En sus inicios operó bajo la personería jurídica del Instituto NITLAPAN que en ese momento estaba estructurado en dos grandes programas, uno de los cuales era el programa de desarrollo que a su vez estaba dividido en dos grandes experiencias

- a) Servicios Financieros para el Desarrollo.
- b) Servicios de fomento empresarial.

Para 1992 atendiendo a la ausencia del financiamiento para los programas de aplicación de los servicios de fomento empresarial se inicia a trabajar el financiamiento a través de fondos revolventes facilitados generalmente por algunas órdenes religiosas de los Estados Unidos es en 1993 que surge, estos inicios de financiamientos se dieron bajo la personería jurídica de NITLAPAN y a nivel popular se les llamo Bancos Locales con estas iniciativas se promueve un modelo de autogestión y se fomentan las organizaciones locales con la asistencia técnica de personal especializado de la institución rectora en ese momento Este modelo presenta deficiencias de recuperación de los créditos y altos porcentajes de morosidad , así como la concentración en la toma de decisiones, lo que alejaba el funcionamiento de los objetivos para lo cual se había creado: que era el financiamiento para todos los sectores sin ningún tipo de distinción y la capitalización de los pequeños y medianos productores.

Por lo que en el periodo de 1994 a 1996 se implementa el modelo de cogestión y de coinversión, donde se da paso a la promoción de la profesionalización de las operaciones financieras y de asistencia técnica para

los clientes financiados, por lo que se inicia el proceso de diseño de políticas para selección de clientes, políticas de cobro y elaboración de una estrategia territorial de las operaciones de financiamiento para la expansión de la cartera. Esta profesionalización fue necesaria para frenar los abusos de poder, y facilitar la expansión de las operaciones.

Desde 1997, se implementa el modelo de sucursales y se inicia un proceso de especialización de la institución en servicios financieros, orientándose una estrategia de negocio buscando la sostenibilidad y competitividad, combinando la expansión de los servicios financieros a todo el territorio nacional.

Es en el año 1998 que la Asamblea Nacional otorga la personería jurídica al programa de financiamiento que a partir de ese momento toma el nombre de FONDO DE DESARROLLO LOCAL (FDL) como una “Asociación sin fines de lucro”; conformado por una Red de Sucursales en seis territorios del País en ese momento (Masaya, Carazo, Matiguás, Jinotega, Chinandega y Rivas).

De esa fecha a la actualidad se ha desarrollado un proceso de expansión de los servicios financieros, teniendo en la actualidad un total de 36 sucursales en todo el territorio nacional con excepción de la Costa Caribe, donde por la crisis del 2008 se detuvo la apertura de operaciones en esa parte del territorio nacional, sin embargo se han hecho esfuerzos por apoyar algunas iniciativas locales con asistencia técnica. Esta expansión fue producto de la demanda de los clientes obtenidas mediante mecanismos de participación donde se recogen propuestas que después de análisis son convertidas en políticas institucionales, y otras que han quedado a espera de que las condiciones se den para aplicarse como el ahorro, apertura en el Caribe, venta de seguros, etc.

Cuenta con una variedad de productos financieros, que están adaptados a las diversas actividades económicas del país, destacándose algunos que tienen como objetivo incentivar el desarrollo de las actividades agropecuarias con

protección del medio ambiente, para lo cual cuenta con apoyo de organismos internacionales como el BCIE y el BID. Algunos de estos programas premian actividades que contribuyan con el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.

El Fondo de Desarrollo Local (FDL) se confirma, a Junio del 2,011 como la institución de micro finanzas no regulada más grande de Nicaragua y una de las mayores de la región centroamericana, a la vez que es una de las entidades de orientación rural, con mayor peso y experiencia en el sector. Opera a través de una variedad de productos y de metodologías (individual y grupal), que le permiten alcanzar a segmentos pobres de la población. Como efecto de la crisis mundial, ha tenido un leve decrecimiento en la participación porcentual de la “cartera de desarrollo”, que incluye algunos productos dirigidos a las áreas rurales, con elevado impacto social.

ELEMENTOS QUE LE DIFERENCIAN;

Misión: Contribuir al desarrollo de los micro, pequeños y medianos empresarios urbanos y rurales a través de la prestación de servicios financieros que les permitan aumentar su nivel de capital y vida con recursos humanos calificados, competentes, con infraestructura y tecnología apropiada y vinculada con instituciones que trabajan con el desarrollo nacional.

Visión: El FDL pretende ser el líder en la prestación de servicios de crédito rural a micro, pequeños y medianos empresarios financiando capital de trabajo e inversión con rentabilidad financiera y social.

La Misión y Visión están sustentadas en siete valores que promueve el FDL, y que son:

Compromiso con el desarrollo humano: Es el compromiso para desarrollar una sociedad más justa, más humana y equitativa, en donde las oportunidades sean iguales para todos.

Equidad en el acceso a los servicios: En la institución no se hace distinción en la prestación de servicios independiente de: Sexo, Etnia, Religión, Afiliación política, Sector Social, así como tampoco se da trato diferenciado tanto a cliente interno ⁵ como externo.

Ética profesional: En el FDL se trabaja en base a la confianza, la transparencia, solidaridad lealtad hacia la institución, respeto hacia las personas, tolerancia, respeto a la propiedad institucional, responsabilidad, disciplina, confidencialidad, igualdad de oportunidades y de no alterar la información del sistema sin autorización superior.

Tolerancia: Toda persona puede aspirar a ser parte de la familia FDL, independientemente de sus creencias religiosas, ideológicas, políticas y culturales, siempre y cuando se identifique con la misión.

Eficiencia y Eficacia: El FDL trabaja con eficiencia en aras de desarrollar una gestión con el menor número de imprevistos. Lo anterior se refleja en el incremento de su productividad en los años anteriores a la crisis e inclusive sus resultados son mejores que el resto de la competencia aun en medio de la crisis del año 2008 al 2010 , excelencia y calidad total en el desempeño de cada una de las áreas de trabajo.

Honradez: El Fondo de Desarrollo Local incorpora la honradez como uno de sus principios básicos dentro su cultura institucional, teniendo como base: la transparencia, la calidad y la veracidad. En el FDL no aceptamos regalías, sobornos o comisiones por transacciones de compraventa de bienes y servicios.

Respeto: El FDL se debe a sus usuarios, por tal razón sus trabajadores

⁵ Cliente interno se refiere al personal, cliente externo se refiere a los prestatarios.

respetan las políticas y normas de la institución, y mantienen una actitud de respeto tanto hacia los clientes como entre sí.

Espíritu de servicio: El personal del FDL brinda sus mejores esfuerzos y conocimientos para cumplir con la misión de la institución.

Su objetivo es ofrecer productos financieros que contribuyan al desarrollo nacional a través de la capitalización de las familias, principalmente rurales.

Los productos financieros que ofrece son los siguientes: crédito automático, crédito de oportunidad, crédito de inversión, crédito para vivienda, crédito agrícola, crédito pecuario, crédito comercial, línea de crédito con garantía hipotecaria, línea de crédito agropecuario y crédito para consumo.

El FDL es una institución líder en la prestación de servicios crediticios en el sector rural de Nicaragua, con una importante presencia en el sector urbano, atendiendo a micro y pequeños empresarios, con más de 62 millones de dólares en cartera distribuidos en 67 mil clientes, de los cuales 60% del monto está colocado en el sector agropecuarios, y un 57% del total de clientes son mujeres. Cuenta con 36 oficinas distribuidas en casi todo el país (Anexo 1).

Pero aun siendo una institución líder, su nombre no está bien posicionado en la mente de los clientes, por falta de concentración de la organización en su imagen, y a la poca difusión de las actividades que realiza en medios masivos de comunicación, de ahí que los clientes de la zona rural lo reconocen más como “el banquito”.

El FDL trabaja bajo las metodologías de Crédito Individual y Crédito Solidario. La metodología de Crédito Individual se basa en ofrecer crédito de libre disponibilidad (crédito abierto) en donde el financiamiento está dirigido a personas que desarrollan una actividad económica establecida ya sean estas comerciales, agropecuarias o prestamos asalariados y que son reconocidas como responsables y honorables.

La metodología de Crédito Solidario grupal le permite atender a hombres y

mujeres, que poseen pequeños negocios en las ciudades y a los del campo que realizan actividades agropecuarias. Para ello se basan en cuatro componentes importantes: la confianza, la garantía solidaria entre las integrantes del grupo, la solidaridad y que sean homogéneo tanto en la actividad como el flujo de caja de sus actividades

La estrategia seguida por FDL para convertirse en el líder de la industria de micro finanzas, se basa fundamentalmente en tres aspectos:

El primero de ellos es el **equipo humano**, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la institución.

En segundo lugar se ha esforzado por el diseño de un producto adaptado a las necesidades del cliente y de precios bajos.

Y finalmente, el tercer aspecto fundamental del buen funcionamiento es su **aparato tecnológico y logístico**, que garantiza una atención eficiente de la demanda del cliente.

V. 2 INDICADORES DE DESEMPEÑO.

Al igual que el resto del sistema financiero en todos sus grupos estratégicos, ha sido evidente una reducción en los saldos de carteras, los niveles de rentabilidad y una elevación de la calidad de la cartera; es así como en el saldo de cartera el Fondo de Desarrollo Local a partir del 2008 evidencia una reducción de su saldo de cartera, después de haber venido creciendo en los saldos en un promedio del 20% anual, pasando en el año 2,010 de 69.3 a 62.0 millones de dólares, lo que indica una reducción del 7%.

Los indicadores de calidad de la cartera contrario al comportamiento del saldo de la cartera se habían incrementado como efecto de la crisis mundial, la baja en el precio del ganado y el no pago de un buen porcentaje de clientes que unidos al Movimiento de No pago incumplieron con sus compromisos con la institución, sin embargo en el 2,010 se inicia un proceso de reducción de ese indicador llegando al 4%, que se encuentra en los estándares internacionales para el sector.

Al hacer un análisis de la rentabilidad de la institución en el último año podemos destacar que sus resultados son positivos, ya que en el periodo anterior había sido un año de pérdida sobre el indicador de utilidad sobre activos podemos ver indicadores pasando del 2.93% al .025% en el año 2,010.

Un elemento importante en la valoración de los indicadores de la institución podemos destacar que la cobertura provisional de la cartera en riesgos garantiza el 100% contra posible pérdidas o incumplimiento en el pago por parte de los clientes

Tabla No. 10

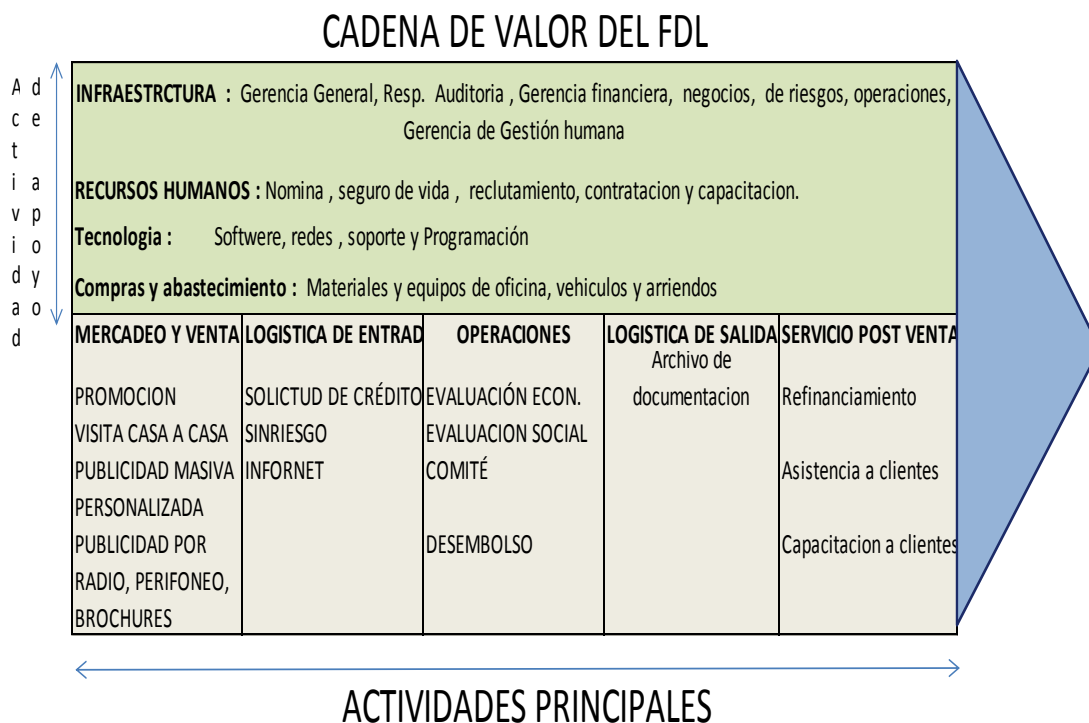
Principales Indicadores de la Gestión 2010

INDICADORES	RESULTADOS	
	2009	2010
COLOCACIONES	71,327.00	68,392 .33
SALDOS	69,332.45	62,029.89
SALDO CARTERA PROMEDIO(1)	67,988.25	66,118.79
CLIENTES	76,689	67,095
MONTO PROMEDIO prestamos Colocados	679.81	718.04
TASA DE GASTOS	13.3%	12.80%
RENTABILIDAD S/ACTIVOS ROA	-2.93%	0.25%
RENTABILIDAD S/PATRIMONIO ROE	-19.28%	1.70%
CLIENTES POR PROMOTOR	338	351
TASA CARTERA EN MORA	4.94%	4.00%
TASA CARTERA EXP. >30D.	8.15%	6.52 %
TASA DE CARTERA SANEADA	1.84%	6.92%
FONDOS EN ADMINISTRACION		
SALDOS DE CARTERA	84.51	45.72
NUMERO DE CLIENTES	234	132
TOTAL CARTERA		
SALDO DE CARTERA	69,417 .96	62,07 6.61
NUMERO DE CLIENTES	76,923	67,227

Otro indicador destacable en la institución es la conversión de la cartera, dado que aunque sus niveles de colocaciones no han descendido al mismo ritmo que sus colocaciones el saldo si se ha reducido lo que indica que buena parte de su cartera es de corto plazo y otra parte considerable ha sido reducida por otros conceptos.

V. 3 SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro No 11



El FDL, es una organización con un alto nivel de formalización, existe centralización en lo concerniente a la normalización de políticas y procedimientos y concentración de las actividades por sucursales

Organizativamente está formado por una asamblea de diez miembros, cuatro jesuitas y seis laicos. Es la instancia de máxima autoridad, teniendo entre sus funciones la aprobación de los estatutos y la estrategia general del FDL, se reúnen una vez al año y cuando las circunstancias lo amerite el presidente puede convocarlo para toma de decisiones que así lo requieren.

Cuenta con una Junta Directiva integrada por cinco miembros de la asamblea: un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Director. Vocal, quienes están pendientes del desarrollo cotidiano de la institución a través del vice-presidente

quien tiene facultades para el contacto permanente con los principales gerentes y para que tome las decisiones inmediatas que se requieran para ir adaptándose a las condiciones del mercado. De estos, dos son jesuitas y tres son laicos. Su función es operativa expresa la voluntad de la asamblea de miembros y entre sus funciones está asegurar la aplicación de las definiciones globales de la empresa.

A la Junta Directiva está subordinado el Gerente General, quien tiene como función planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar las estrategias, políticas, planes y acciones del FDL, a nivel central, territorial y externo, además de representar a la institución ante organismo y/o agencias nacionales e internacionales.

La auditoría interna también responde a la junta directiva y tiene como función planificar, coordinar, evaluar y asesorar los trabajos de auditoría que se realicen, ajustándose a las normas, manuales y procedimientos oficializados y generalmente aceptados por el FDL.

De la Gerencia General dependen la Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa y Gerencia de Negocios.

La Gerencia Financiera tiene como función básica organizar, dirigir y controlar todas las actividades financieras. Establece mecanismos relativos a las cuentas bancarias, así como su correcta aplicación para cumplir con las normas de control interno y las disposiciones superiores. Al mismo tiempo dirige y controla las áreas de contabilidad y sistemas de informática.

La Gerencia Administrativa tiene como función básica organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con los recursos humanos y servicios generales es quien vela por que las sucursales trabajen con todas las condiciones necesarias para brindar la atención a los clientes..

La Gerencia de Negocios tiene como función básica dirigir, organizar y planificar el trabajo a nivel de la red de sucursales del FDL. Así como diseñar,

definir y preparar las estrategias, políticas y planes operativos en materia de crédito, es el encargado de la supervisión por medio de un equipo de gerentes regionales que sirven de contacto entre las sucursales y la casa matriz, quien a su vez velan por dar el acompañamiento necesario para el logro de los objetivos planteados en los planes operativos de cada sucursal.

La Gerencia de cada sucursal en los territorios tiene como función básica diseñar y ejecutar un programa de financiamiento sostenible para el desarrollo de las zonas de influencia, así como diseñar y organizar un plan de trabajo anual relacionado con los servicios financieros. El gerente de sucursal es quien dirige, organiza, controlar y administrar los recursos disponibles para las metas concertadas y los planes aprobados por la dirección superior.

La guía operativa de cada sucursal es el plan anual, que es elaborado desde la sucursal por el gerente y el resto del personal y aprobado por la Gerencia General.

El gerente es el responsable del control de las utilidades de la sucursal. Cada sucursal funciona como un centro de costo, es decir lleva un registro y control de sus operaciones de ingresos y costos, lo que luego son consolidados en casa matriz.

Existe independencia en la toma de decisiones en relación a la aprobación y otorgamiento de los créditos hasta un monto de C\$225,000.00. Los montos mayores tienen que ser aprobados por un comité de crédito central que opera en las oficinas centrales, o por el comité gerencial si el monto es mayor de los cincuenta mil dólares, estos montos son revisados anualmente.

El FDL cuenta con Manuales de Procedimientos, Manuales de Políticas Institucionales y Manuales de Atención al Cliente, bien definidos y los cuales deben ser seguidos rígidamente.

El Manual de Procedimientos brinda información acerca de: control interno, políticas de actualización de los manuales, procedimientos operativos

(Dirección General, Recursos Humanos, Servicios Generales), administración de sucursales (Normas y procedimiento para asignar créditos, solicitud, revisión, aprobación, desembolso, etc.), flujo de los procesos, políticas para la recuperación del crédito (monitoreo, cobro, abonos, etc.), prórroga y reestructuración.

El Manual de Políticas Institucionales brinda información acerca de: apertura de nuevas plazas, reglamento interno de trabajo (disposiciones generales: asistencia, ausencia y abandono, prohibiciones, faltas y sanciones), procedimiento para resolución de problemas, políticas de préstamos para los empleados (viviendas, personales y otros), políticas de incentivos generales (anual y mensual), políticas de asignación de becas de estudio, políticas de viáticos a empleados.

El Manual de Servicio al Cliente brinda toda información relacionada con la forma de atender a los clientes: actitud de servicio, paciencia, capacidad de respuesta, etc. En este momento se están haciendo ajuste a la mayoría de manuales para que estos estén acordes con las exigencias de la superintendencia de bancos y otras instituciones financiera y así dar el salto y pasar hacer una institución regulada.

La crisis local y global de los años recién pasados, tuvo efectos negativos en el desempeño de FDL (calidad de cartera y rentabilidad), sin embargo se confirma que es la institución con excelente capacidad de relación inter institucional, contando con una red amplia de apoyo y de fuentes de financiamientos tanto nacionales como internacionales.

Desde la decisión de la expansión de sus operaciones el Fondo de Desarrollo Local, había venido creciendo a un ritmo considerable, ese crecimiento se discontinuó con la llegada al poder del Presidente Ortega y con su discurso famoso en Jalapa que origino el Movimiento de No pago, dado que entre sus acciones estaba la de obstaculizar el proceso de financiamiento bajo la justificación que no podían pagar y así fortalecer CARUNA como la única

institución que ofrece créditos a todo el país de ahí que un buen número de clientes se unieron a este movimiento, es así como se pasa de un crecimiento del 20% en el 2008 a reducción de su saldo de cartera en un 13.81% en el 2,010 relación al año 2009, ya que mucha gente de este movimiento incumplió sus compromisos y otro porcentaje producto de clientes que incumplieron con sus obligaciones la institución tomo algunas medidas de protección que hicieron que mucho clientes ya no fueran objeto de financiamiento cuando sus niveles de endeudamiento no fueran permisibles.

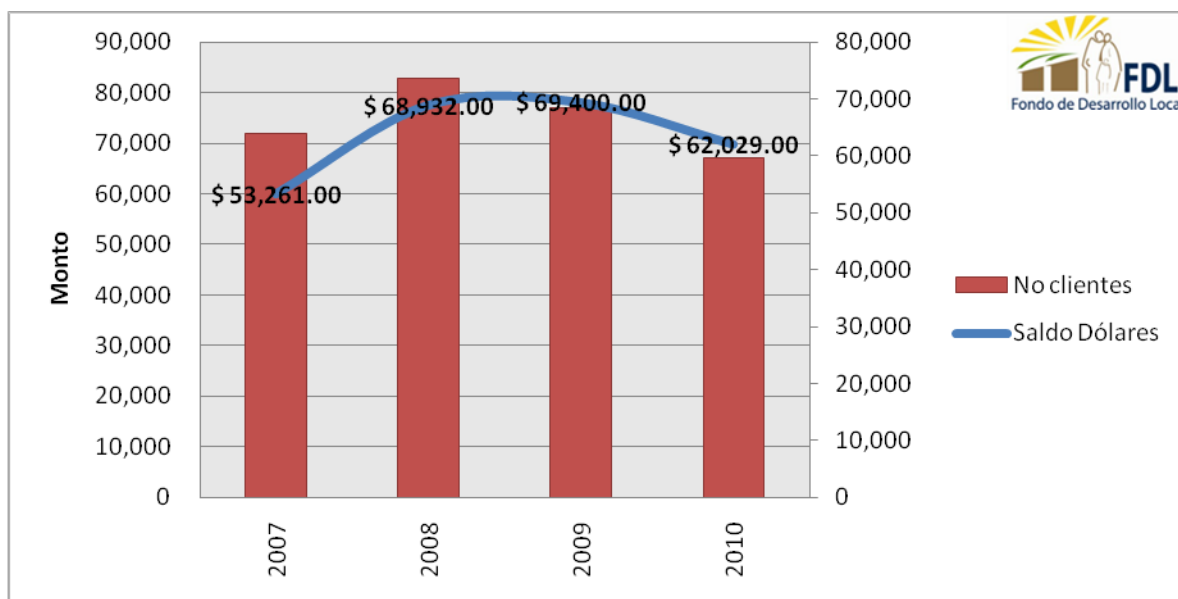
En relación a la cadena de valor de la institución podemos decir que sigue un esquema bancario pues en la parte de la infraestructura podemos identificar las partes de la infraestructura podemos encontrar todo las parte del organigrama funcional donde están todas las altas gerencias que determinan el desarrollo de cada uno de los procesos a su cargo asi vemos como el gerente general es el encargado de controlar de representar y velar por el desempeño exitoso de la organización para la cual esta asistido por un conjunto de varias gerencias funcionales que organizan todo el trabajo que tiene ver por el giro propio de la institución; que en este caso es la gerencia de negocio de la cual depende todo el aparato productos de las 36 sucursales por medio de los gerentes de sucursales.

En cuanto al apartado de recursos humanos se han realizado esfuerzos sustantivos en la dotación de elementos funcionales y operativos para el desempeño del personal tanto de las sucursales como a nivel central es asi que podemos identificar que hay varios item bien definidos desde que un aspirante llega a integrarse al personal pasa por un procesos de selección científico y si es seleccionado entra en el proceso de inducción con personal con experiencia en la ramo, siendo elemental que conozca la historia de la institución y el conjunto de valores que se deben profesar para complementar el cumplimiento de la misión y la visión.

El personal cuenta con muchos beneficios laborales tales como facilitación de

préstamos personales seguros de vida, pago de colegiaturas para estudios universitarios, capacitaciones constantes en el ramo que se contrata, etc.

Cuadro No 12 Evolución de cartera y clientes



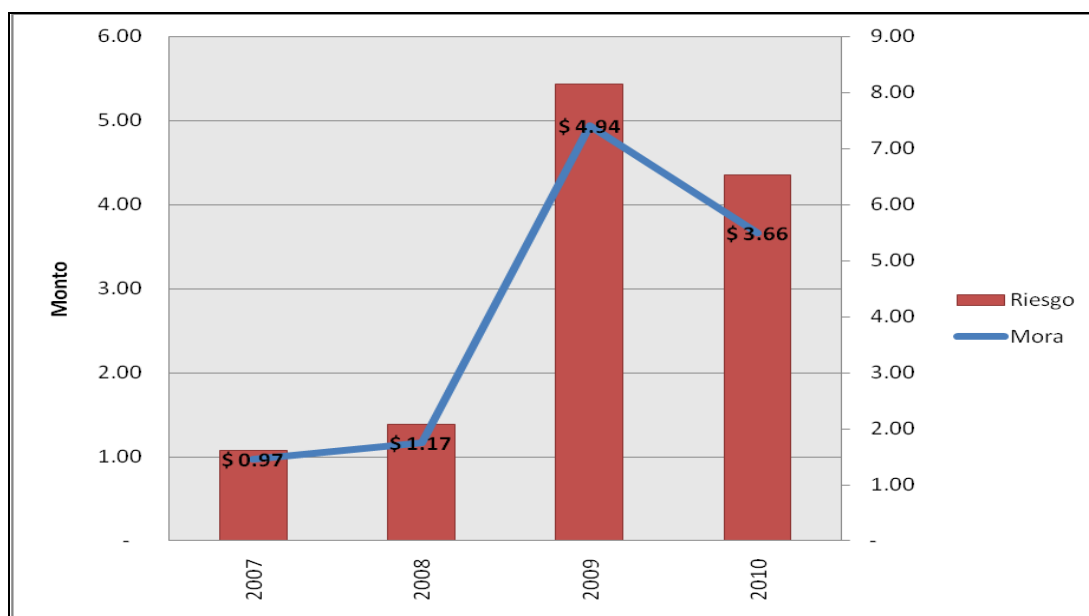
Fuente: Memoria FDL, 2007-2010

En este periodo los niveles de calidad de cartera se vieron afectados considerablemente, a pesar de los cuales siempre se ha manejado bajo control y bajo los estándares internacionales. Un porcentaje alto de la elevación de los indicadores de morosidad fue producto del incumplimiento de sus compromisos por parte de los miembros del Movimiento de No pago, pero también coincidió en el entorno mundial que junto a la baja en el precio internacional del ganado afectó grandemente al FDL porque un buen porcentaje de su cartera estaba concentrada en el centro del país donde la mayoría de clientes son ganaderos, al verse afectado por su principal fuente de ingresos también tuvieron problemas con el pago de sus créditos.

El efecto de la crisis americana y mundial influyó en la disminución en la recepción de remesa de los clientes, que aunque no se tienen datos exactos

según el gerente de negocios no dejó de tener impacto en el pago de algunos clientes. En el cuadro siguiente se puede ver que el año más difícil para la institución fue el año 2009 que se baja el saldo de cartera y se eleva el nivel de la morosidad.

Cuadro No 13 Indicadores de calidad de la cartera FDL



Fuente: Memoria FDL 2009- 2010

El año 2010 fue un año de mucho logro ya que se empieza a mejorar los indicadores de cartera en busca de alcanzar los datos que por años habían sido puntos de referencias en las micro finanzas nicaragüenses y centroamericanas, aun cuando los saldos de cartera continúan bajando como resultado de las políticas de seleccionar mejor los prestatarios y el uso eficiente de las centrales de riegos autorizadas en el país logrando así una mejor eficiencia y calidad en nuestros servicios.

Cabe destacar que la institución desde ya está, operando bajo las normas de la superintendencia de bancos y otras instituciones financieras para que cuando de inicie el proceso de autorización antes esta entidades el proceso no sea muy tardado y solo se necesito la autorización respectiva.

Muchas de las normativas y reglamentaciones están siendo aplicadas lo que es evidentes en el nuevo rol asignado al equipo de Auditoria, la división de funciones en las sucursales liberando a los gerentes para que dediquen más tiempo a la parte de producción, que es el rol principal en este momento.

V.4 PERSPECTIVAS DE CORTO PLAZO DESDE LOS EJECUTIVOS DE LA INSTITUCIÓN.

DESDE EL GERENTE FINANCIERO

A corto plazo desde la parte financiera la perspectiva sería lograr la sostenibilidad financiera, pero en este conflicto también sabemos que hay mucha presión en algunos casos mucha desmotivación y es entonces que también queremos nosotros acompañar este proceso de sostenibilidad con el trabajo con el personal. Nosotros sabemos que hay personas que no van a seguir con nosotros pues ya, ya porque hay gente que si va aguantar, digamos la crisis y otras que no, verdad. En este proceso lamentablemente tenemos que contratar personal que de entrada viene ganando más, quizás más que un gerente regional a lo mejor, verdad, o algo así entonces, pero bueno de echo tenemos que contar con gente que tenga alguna experiencia en lo que es la banca, para que nos ayude a nosotros, verdad, que son conocimientos nuevos y tener ese balance para compartir con el personal antiguo.

Msc. Elizabeth Campos Figueroa. Gerente financiera.

DESDE EL GERENTE GENERAL;

A mediano plazo regular nuestras operaciones porque eso nos va a permitir nuevas oportunidades y eso básicamente también va a tener incidencia con el desarrollo del personal por eso existe la pirámide estructural, si hay la posibilidad de los mandos medios de subir en esa pirámide depende de los cambios y expansión de la institución, ahora que nos vamos a regular por ejemplo y cuando empecemos a captar depósitos, ahí hay una amplia gama de servicios y con la política nuestra de promoción y hacer ajuste y de promociones y con la posibilidad de desarrollo y de expansión de las operaciones y a eso vamos una vez pasada la crisis vamos a establecernos en un mercado depurado y con nuevas oportunidades básicamente eso es, a mediano plazo estamos viendo la captación de ahorro por parte del público

después que nos regulemos un par de años después, si nos regulamos en el 2012 en el 2014 estaríamos captando ahorro.

Msc. Julio Flores Coca

DESDE EL GERENTE DE NEGOCIOS.

A corto plazo es buscar como crecer para salir de la crisis para lo cual estamos en un proceso de mejorar de los indicadores de cartera generando utilidades y a mediano plazo regularnos fortaleciendo mejor los controles reduciendo los riesgos con la implantación de la supervisión, mas adelante pensamos en la distribución del riesgo quizás teniendo un balance de cartera 50 50, por que el riesgo de tener mas cartera agropecuaria es alto, quizás tal vez sea un agricultor integrado al mercado es decir vamos ir saliéndonos de las zonas donde hemos tenido problemas, es decir donde el riesgos es menor, lo otro es que cuando nos regulemos va haber más oportunidad para tener recursos a un menor costo.

Si ves a otras instituciones que han trabajo con ahorro a la par del crédito no han tenido muchos problemas, y a nosotros nos golpeo porque solo trabajamos con crédito y no con ahorro, por eso el estar regulado nos va a dar ventajas, entonces esto del ahorro nos va abrir oportunidades en zonas como Waslala, Pantasma, El Cua, La Dalia, donde estamos solo y si lo pudimos hacer, pero ha sido una falta de entereza nuestro que no se ha hecho.

Msc. Manuel Bermúdez Vado.

VI CONCLUSIONES GENERALES

En los últimos años Nicaragua ha mantenido una relativa estabilidad Macro económica, sin embargo, en el corto y mediano plazo los choques externos como la tendencia alcista de los precios del crudo, las secuelas de la crisis crediticia internacional y el incremento del precio de los alimentos afectan el desempeño de la economía nacional. Por otro lado, la incertidumbre en el entorno político generada principalmente por los conflictos entre los poderes del Estado, el bajo nivel de Institucionalidad y los problemas entre el gobierno y los partidos políticos de oposición, son factores que repercuten en el riesgo país afectando la estabilidad socioeconómica. Este escenario podría convertirse en un gran desafío para la industria micro financiera nacional.

La industria de micro finanzas muestra un buen dinamismo con respecto al crecimiento de la cartera total y el incremento en el número de clientes, lo que exige un mayor monto promedio de préstamos y de una mayor variedad de productos financieros.

El crecimiento de los sectores económicos está generando oportunidades en el mercado de las micro finanzas, lo que ha propiciado que los bancos tengan estrategias para incursionar en el segmento de mercado de las IMF y adicionalmente, algunas de las micro financieras más grandes están considerando transformarse en instituciones reguladas por la SIBOIF, lo que les permitiría Incrementar los servicios financieros ofertados y reducir las tasas de interés; sin embargo esto último podrá seguir una tendencia distinta a la luz de los problemas existentes en el país.

La alta competencia en el sector está ocasionando que se incremente la necesidad de incrementar la eficiencia y diferenciación de los productos financieros.

Un problema latente que tienen que enfrentar esta industria lo constituyen los altos costos de transacción para demandantes y oferentes debido a la débil infraestructura económica del país, que dificulta el desplazamiento y las comunicaciones, afectando los costos y el acceso a los servicios financieros.

Los principales retos a los que las IMF se enfrentan en la actualidad, son: alcanzar un mayor nivel de penetración de mercado, recuperar el buen nivel de calidad de cartera, a la vez que crecen sus carteras de crédito, lograr una regulación apropiada para el sector que les permita crecer de manera saludable, encontrar estrategias para desarrollar la actividad en las áreas rurales del país y mejorar el nivel de gestión de las IMF, sobre todo en términos de gobernabilidad y de sistemas apropiados.

Sobre el fondeo, su estrategia estará enfocada en recuperar las fuentes de financiamiento proveniente de organismos internacionales hacia las IMF de ASOMIF, las cuales constituyen la principal fuente para el fondeo de sus actividades. Los acreedores internacionales y de segundo piso están aplicando condiciones más exigentes en lo que se refiere al desempeño de las IMF para continuar el apoyo mediante el otorgamiento de recursos, tanto para el fondeo de las actividades de crédito como para el fortalecimiento institucional.

En Nicaragua aún se debate sobre cuál es el mejor marco regulatorio para las micro finanzas (formales y no formales), mientras las instituciones más representativas de la industria han optado por la regulación tradicional y los bancos inician a competir en el terreno de las micro finanzas con resultados negativos, por los altos costos que representan.

De un resultado consensuado en la aprobación de un marco regulatorio apropiado depende el futuro de las micro finanzas, de las instituciones y de los beneficiarios del microcrédito que aún no encuentran alternativas en la banca formal.

Para satisfacer las necesidades de financiamiento, no basta con los programas gubernamentales de crédito impulsados por una serie de ministerios y otras agencias que reciben fondos exclusivos de cooperación, debido a que la cobertura es reducida y en algunos casos podrían prevalecer criterios políticos en la canalización y el otorgamiento del crédito.

Nicaragua es un país con bajos niveles de gobernabilidad tanto en términos absolutos como relativos a otros países, razón por la que algunas instituciones micro financieras tienen como única alternativa la regulación de sus operaciones.

Conocimiento y experiencia en el mercado agropecuario: la ventaja de haber nacido en el sector agropecuario ha hecho que el personal de campo tenga conocimiento del desarrollo de cada una de las actividades agropecuarias adquiridas de las experiencias, con la relación estratégica con la Universidad Centroamericana que ha ido mejorando la preparación científica de los procesos.

Sistema eficiente de gestión operativa y financiera: Mas de dieciocho años en el sector de la micro finanzas ha hecho que se vayan especializando cada vez sus operaciones, lo que ha sido reconocido con premios internacionales y por organismos internacionales como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dentro de este proceso se han ido institucionalizando un conjunto de políticas y procedimientos que permiten que toda la red de sucursales se guíen por un mismo estándar de regulaciones que garantizan la calidad del servicio.

La alianza con Nitlapán y la UCA que permite contar con investigaciones, estudios y capacitación del personal, lo que ha facilitado la incursión en nuevos

territorios y el desarrollo de programas de reconversión productivas en alguna zona garantizando mejorar los ingresos de los clientes y por ende el retorno del crédito desembolsado.

Óptimas capacidades de gestión y captación de fuentes de financiamientos: esta fortaleza fue relevante en la crisis recién pasada, donde fue la única institución que en todo momento tuvo garantizado su financiamiento por las fuentes internacionales, dada la confianza que se tiene en ella y por la imagen que se ha ganado en todo estos años de experiencia en el sector de la micro finanzas. Producto de sus pagos puntuales, la buena relación con los organismos internacionales y el cumplimiento de indicadores de responsabilidad social empresa que han ido apuntando a capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales en los clientes atendidos.

El compromiso del personal es valorado positivamente por sus directivos quien consideran que es el mejor capital que la institución posee, ya que en base a la experiencia de estos han logrado buenas calificaciones por organismos internacionales y los mismos financiadores, dado que en medio de la crisis cuando estos cortaron el financiamiento al resto de instituciones de micro finanzas el FDL siempre estuvo financiado manteniendo los niveles de años anteriores.

Presencia geográfica: en la actualidad FDL es la institución nacional con una amplia red de sucursales en todo el territorio nacional lo que le ha permitido poder llegar a un mayor número de clientes y por ende a tener un mayor volumen de cartera.

EL ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL PRESENTA **OPORTUNIDADES**

Transformación en una entidad regulada con acceso a un mercado más amplio y captación de ahorro, esto le permitiría tener una mayor posibilidad de

controlar el desarrollo de sus operaciones y le daría un margen de garantía a la legalización de los contratos emitidos.

Ampliación de operaciones al área centroamericana.

Nuevos servicios financieros para los clientes a través de un nuevo SIG en línea.

Fuentes de financiamiento con tendencias a los sectores rurales y preocupados por el medioambiente.

Desaceleración del crecimiento de la banca convencional y otras instituciones de micro finanzas que por la crisis tuvieron que cerrar algunas sucursales dejando tras de sí una amplia demanda insatisfecha lo que le permite al FDL escoger lo mejor entre lo mejor.

DEBILIDADES:

Falta de mecanismo de control más riguroso que eviten la realización de fraudes en las sucursales.

Personería jurídica como ONG no le permite poder emprender acciones legales contra deudores con alto niveles de morosidad.

El nombre de la institución no tiene un buen posicionamiento en la mente de los clientes, lo que en algunos momentos puede representar dejar de poder captar un mayor número de clientes y por ende mejorar los niveles de captación de ahorro.

Sistema de reclutamiento y selección de personal es muy lento, ocasionando cuellos de botella cuando hay puestos sin cubrir. y se dejan áreas sin atender en algunos momentos recargando el trabajo para otros miembros de equipos y que inciden en el buen atención de los clientes.

.No existe un mecanismo de divulgación de las actividades del FDL, adecuado, para conocimiento de los clientes y público general, esto es de suma importancia poder ampliar la captación de ahorro del público y la publicidad imprimiría un sello de confianza y seguridad a los posibles ahorrantes.

AMENAZAS:

Marco legal desventajoso ya que la una ley aprobada recientemente que regula el sector tiene algunas limitantes como la captación de ahorros, la limitación de la estructura de conformación de las carteras.

Surgimiento de nuevos competidores en el mercado (bancos que están incursionando en el sector del microcrédito) para atender la brecha dejada por algunas instituciones que han salido del sector y rechazo de otras por los altos niveles de sobre endeudamiento identificado..

Aumento de los niveles de sobreendeudamiento de los clientes, producto del afán de colocar de algunas de instituciones que ofrecían servicios crediticios sin ningún control solo con la mira de colocar y colocar.

Movimiento de no pago. Situación política del país de las elecciones.

Programas de créditos impulsados por el gobierno que fomentan la dependencia de ayuda y promueve la cultura de no pago.

VII PROPUESTA DE CAPTACIÓN DE AHORRO.

La propuesta de creación del producto de captación de ahorro en el FDL regulado se construyo teniendo en cuenta algunas de las fortalezas y oportunidades que le brinda el entorno, como resultado de un análisis estratégico realizado y considerando que este producto puede contribuir a eliminar la debilidad del alto costo del fondeo de los recursos para sus operaciones de créditos.

La propuesta identifica tres asuntos estratégicos dentro de los cuales es posible establecer líneas de acción que la institución debe favorecer para preparar las condiciones para la apertura de este tipo de producto.

Objetivos cuantitativos:

- 1) Reducir los costos financieros por la intermediación de fondos hasta un 4%
- 2) Disminuir la dependencia de fondeadores externos,
- 3) Mejorar los calce de plazos de los fondos .
- 4) Mejora el valor de las acciones de la empresa
- 5) Mejorar la tasa activa a ofertar a los clientes

Objetivos cualitativos:

- 1) Crear las condiciones para la captación de ahorro del público.
- 2) Aumentar la participación de mercado.
- 3) Responder demanda potencial de clientes actuales.
- 4) Brindar una atención integral de los clientes.
- 5) Lograr la integración hacia atrás en la cadena.
- 6) Mantener la fidelidad de los clientes.

Objetivos estratégicos:

- I. Ampliar la participación de mercado, aprovechando la cobertura actual.
- II. Mejorar los servicios ofrecidos a los clientes con un nuevo producto financiero.
- III. Expandir los servicios ofrecidos a zonas geográficas con nuevas opciones de depósitos

VII.1 Modulo informático para registro de las operaciones del nuevo producto.

De acuerdo a las normas de la súper intendencia de Bancos y otras instituciones financieras, las instituciones que brinden el servicio de captación de depósitos del público deberán constar con un sistema que brinde la seguridad informática para el control de las operaciones.

Objetivo: Ampliar y mejorar las opciones informáticas del sistema que permita las condiciones necesarias para la apertura del producto de captación de ahorro de modo que la institución responda a una oportunidad que le brinda el entorno.

Estrategias:

- a) Diseño del plan de los requerimientos del modulo de acuerdo a las normas de la SIBOIF
- b) Diseño del módulo informático que permita el registro de la operaciones del producto de depósitos del público.
- c) Inducción sobre el alcance del nuevo producto y funcionamiento al departamento de TIC.
- d) Creación de los perfiles de cargos.
- e) Operativizar la introducción del nuevo producto mediante el diseño de las políticas correspondientes para el manejo de la liquidez, el sigilio bancario así como las normas sobre el encaje legal y otros.
- f) Capacitación sobre el uso del software al personal que le tocara su administración.

La inversión en la primera etapa sería aproximadamente de C\$ 25,800 dólares dado que la mayor parte es el diseño del módulo para la operativización del producto y parte de la capacitación que va incluida en la contratación del proyecto.

VI. 2 Selección, contratación y capacitación del personal para la atención del nuevo producto financiero en la institución.

Objetivo: Garantizar los recursos humanos necesarios para la apertura del servicio con espíritu de innovación y de atención al cliente.

- a) Reorganización de la gerencia de negocio y operaciones para monitoreo del desarrollo de este nuevo producto. Esto incluye un gerente de producto y en el área de mercadeo para el diseño de las estrategias de promoción y captación de clientes potenciales.
- b) Definir las funciones correspondientes en los manuales institucionales.
- c) Selección y contratación de 36 nuevos colaboradores para las distintas sucursales que atiendan el producto.
- d) Capacitación a todos los colaboradores involucrados en el nuevo producto financiero.
- e) Incluir en las capacitaciones al personal de auditoría interna para el control interno de acuerdo a las normas de la SIBOIF.

Esta etapa que es más de proceso de selección su mayor costo es la de inducción del personal y a parte correspondiente al tiempo que el personal de gestión humano dedique a las etapa de selección y contratación

VI.3 Operativización del producto:

Garantizar el funcionamiento eficaz de las operaciones de captación de ahorro,

- a) Dotación de nuevos equipos a las sucursales para la operativización del producto con la adquisición 36 computadoras con las condiciones necesarias.
- b) Diseño de un plan de mercadeo integral que sirva de apoyo en la gestión eficiente en la gestión del gerente.
- c) Seguimiento al desarrollo del programa que deberá hacerse mediante visitas a las sucursales al menos dos veces por año.
- d) Dotación de impresoras especiales para la impresión de libretas de ahorro.
- e) Diseño y elaboración de papelería necesaria para la implementación del nuevo producto.
- f) Elevar la capacidad de análisis en la gerencia de riesgo para la administración de pasivos.
- g) Capacitación a todos los niveles sobre mercadeo servicio al cliente, promoción y publicidad

Siendo la etapa donde la inversión requerida es mayor, dado que se necesita dotar de todos los equipos necesarios para que funcionamiento sea optimo en la sucursal, de ahí que el 94% del costo es la compra de equipo informáticos indispensables para el producto.

Plan de acción propuesto para la apertura del producto para la captación de depósitos del público

Persp	Objetivos	Indicadores de resulta	Indicadores de proceso	Acción	Alcance	Costo
F i n a n c i e r a	Reducir gradualmente dependencia de recursos externos	Monto de depositos captados	No de clientes captados. No de cuentas aperturadas (-) Endeudamiento Calce de plazo. Utilidades	Reorganizar la gerencia de negocio Diversificacion de los ingresos de la institución	36 oficiales de operación, 1 gerente de producto	500
	Garantizar la capacitacion del recurso humano para la atencion del producto	Personal capacitado	No de capacitaciones	Diseño de programa de capac nuevo productos. Ejecucion de capacitaciones y seguimiento al desempeño del personal del area	Módulo funcionando y personal adiestrado	3,500
P r o c e s o	Diseño de modulo para captacion de depositos del publico	nivel de aplicacin del nuevo Modulo	Diseño y valoraracion del diseño	Diseñar alcance de nuevo modulo. Licitar diseño de los requerimientos	Módulo	20,000
	Preparacion del personal de TIC que dara mantenimiento al mismo		No de correcciones	Uso eficiente de los gastos Sequimiento de la operatividad del modulo	Capacitaciones	1,800
	Adquisicion de equpos necesarios para la ejecucion del nuevo modulo	Equipos adquiridos	Licitación, adjudicacion y compra de los nuevos equipos	Preceso de requerimiento, licitacion adjudicacion y compra Optimizacion uso de los recursos.	36 computadoras	58,600
	Incentivar la captacion de ahorro del publico	Motivacion de los cliente	Ejecucion de marketing	Campaña de mercadeo	Marketing	5,800
G r u p o s n e t a s	Captar la mayor cantidad de clientes	Reducion de gastos financieros Depositos de clientes nuevos	Financiadores reducidos. Zonas de atención con el nuevo producto	Captacion de depositos Aprovechamiento de las redes actuales	Metas a plantearse	
	Promover la captación de ur	Cuentas aperturada	Valoracion de la gente	Ejecucion de encuesta in situ	720 encuesta	2,000
Apren dizaje organ izacio nal	Desarrollar capacidades en los recursos humanos sobre la legislacion relativa al producto	Capacidades adquiridas Dominios de politicas de pasivos	Capacitaciones Analisis de politicas	Capacitaciones sobre riesgos, FOGADE, depositos al BCN, Noramtivas de control de la SIBOIF	3 capacitaciones	1,750
Desarrollo y estimuldo de la demanda de oferta						

BIBLIOGRAFIA.

Banco Central de Nicaragua (BCN). (2010). Nicaragua en cifras 2010. *BCN*. Recuperado el 20 de junio de 2011 de http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/nicaragua_en_cifras/2010/Nicaragua_en_cifras2010.pdf

Banco Central de Nicaragua. Nicaragua en cifras 2009. Consultado en: http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/nicaragua_en_cifras/2010/Nicaragua_en_cifras_2009.pdf

Aguilar, J. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.

Banco Central de Nicaragua. Memoria Anual 2009. Consultado en: http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/anual/memoria/Memoria_Anual_2010.pdf

Banco Central de Nicaragua. Tasas de Interés.: <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/financieras/index.html?&val=1>

Banco Mundial. Nicaragua Informe sobre la pobreza 1993-2005. Recuperado en: <http://siteresources.worldbank.org/INTNICARAGUAINSPANISH/Resources/NInfPobreza08.pdf>

Banco Central de Nicaragua. Memoria Anual 2009. Consultado en: http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/anual/memoria/cuentas_nacionales_trimestrales_de_Nicaragua.pdf

Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. En: Economía Empresarial. Managua: UCA.

Fondo de Desarrollo Local.(FDL) Informe de inteligencia de mercado. Octubre 2,009. Recuperado en <http://www.fdl.org.ni>

Fondo de Desarrollo Local. Memoria Anual 2,010. Recuperado en <http://www.fdl.org.ni>

López Gabriel. Economista de la OEJ Implicaciones de la crisis económica internacional para el sistema financiero. 2,010

Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDE)
Encuesta de confianzas e intención de las empresas .BCIE marzo 2,010

Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDE).
Coyuntura Económica I trimestre 2,011 Julio

Red Centroamericana de Microfinanzas. REDCAMIF 2,009.Cuaderno de micro finanzas Compendio regional

Fondo de Desarrollo Local (FDL) . Impacto de la crisis mundial 2,009

Asociación Nicaragüense de Microfinancieras ASOMIF. Transformación de ONG de micro finanzas a Institución de micro finanzas reguladas. 2,010

Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización, Hitt, Mireland, R., y Hoskisson, R., 5ta Edición (International Thomson Editores, 2003).

ANEXO NO 1

Tabla No. 1

Evolución de Cartera (miles de dólares)

Institución	2008	2009	2010	% 2009/2010
Asomif	242,618	210,613	176,748	-16.1%
Bancos y Financieras *	313,222	259,560	110,460	-57.4%
Total	555,840	470,173	287,208	
Tasa de Crecimiento	32.0%	-15.4%	-38.9%	

Fuente: SIBOIF y ASOMIF

ANEXO NO 2

Tabla No. 2
Evolución de Clientes

Institución	2008	2009	2010*	% 2009/2010
Asomif	350,382	292,571	260,379	-11.0%
Bancos y Financieras	166,887	103,851	46,617	-55.1%
Total	517,269	396,422	306,996	-22.6%
	12.4%	-23.4%	-22.6%	

Fuente: ASOMIF Y SIBOIF

Bancos y financieras que trabajan en micro-finanzas. En 2010 no incluye Banex.

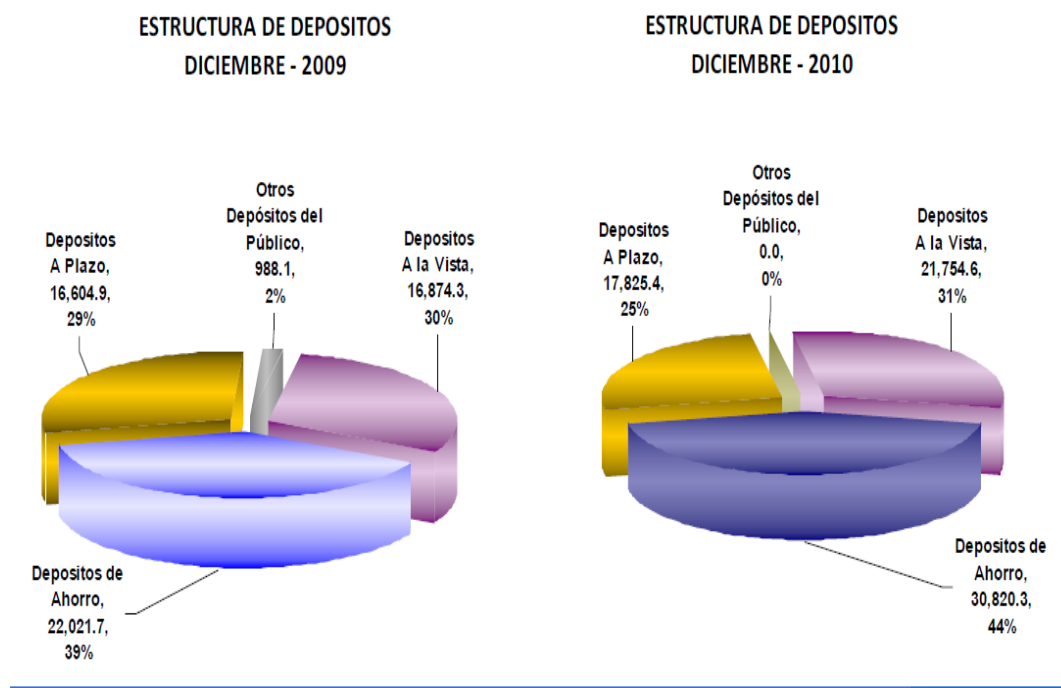
Tabla N° 3

Saldo de Cartera y Clientes por Rango de Préstamos

RANGO DE PRESTAMOS	Clientes		Cartera	
	Nro.	Peso	Nro.	Peso
0-250	7,841	12%	1,357.08	2%
251-500	22,143	33%	7,020.35	11%
501-1000	21,519	32%	11,665.21	19%
1001-2500	10,568	16%	12,290.64	20%
2501-5000	2,953	4%	8,983.62	14%
5001-10,000	1,585	2%	9,956.94	16%
Más de 10,000	486	1%	10,756.05	17%
TOTAL	67,095.00	100%	62,029.89	100%

ANEXO NO 4

Depósitos del públicos en córdobas y dólar respectivamente



ANEXO NO 5

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
<i>Fondo de Desarrollo Local</i>			
<i>Fortalezas</i>	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1. Diversidad de productos financieros	0.10	3	0.30
2. Personal comprometido con la misión	0.05	2	0.10
3. Araigo local en todo el territorio nacional	0.20	4	0.80
4. Solidez financiera	0.10	2	0.20
5. Tecnología de punta	0.20	3	0.60
<i>Debilidades</i>			
1. Estructura organizativa inadecuada	0.05	2	0.10
2. Dependencia de asesores externos	0.05	2	0.10
3. Alta dependencia de fondos externos	0.10	1	0.10
4. Proceso de selección de personal deficiente	0.05	2	0.10
5. Pérdida de calidez humana	0.10	1	0.10
	1		2.50

En este análisis lo que nos indica es que la institución ha hecho un uso eficiente de correcto de los indicadores internos, lo que le debe ser aprovechado para enfrentarse al mercado financiero.

ANEXO NO 6

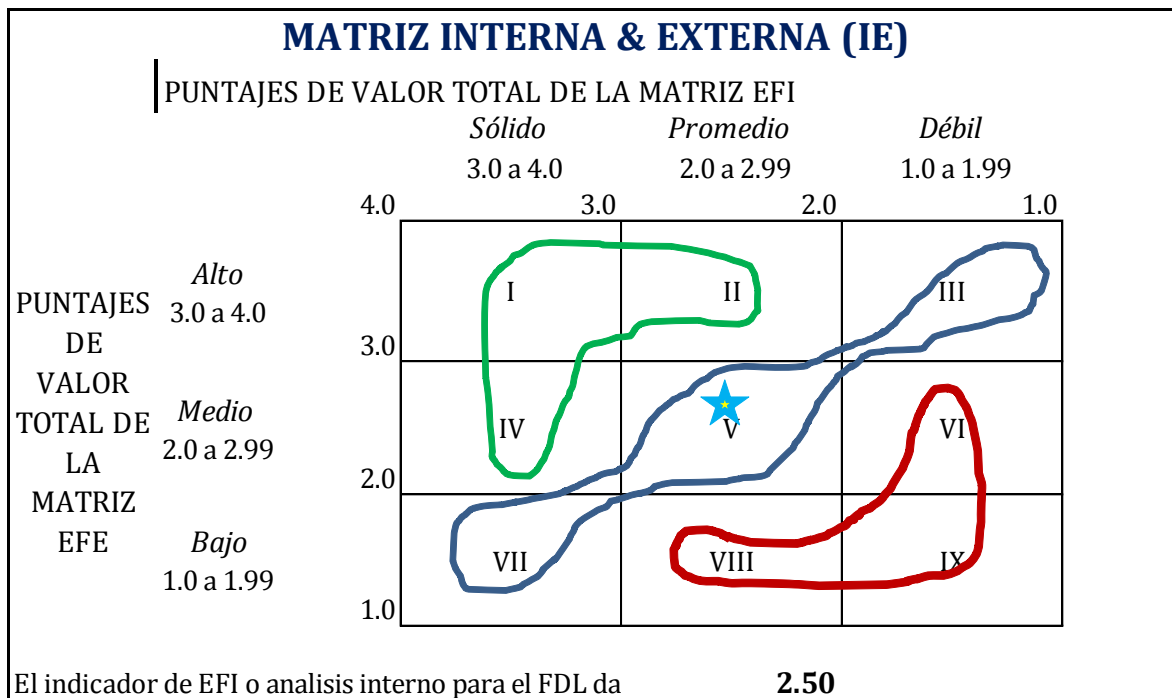
EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Fondo de Desarrollo Local

<i>Oportunidades</i>	Valor	Clasificacion	Valor Ponderado
1. Clientes desatendido por cierre de suc competencia	0.15	3	0.45
2. Mejora en los precios de productos de exportación	0.10	2	0.2
3. Aumento en las colocaciones via alianzas	0.10	2	0.2
4. Reposicionamiento del credito consumo por medio de convenio	0.15	4	0.6
5. Credibilidad antes las fuentes de financiamientos	0.10	3	0.3
<i>Amenazas</i>			
1. Inseguridad juridicas	0.10	2	0.2
2. Fomento cultura de No pago	0.10	1	0.1
3. Incremento de programas gubernantes (ENABAS, y otros)	0.10	4	0.4
4. Cambios climaticos variables	0.05	2	0.1
5. Ambiente politico	0.05	1	0.05
	1		2.6

Los resultados de esta matriz nos indica el alto potencial que tiene la institución para aprovechar las oportunidades que le da el entorno, e identifica los riesgos que se pueden enfrentar, indicando que está por encima del promedio lo que indica que tiene un alto nivel de competitividad y más si se hace un esfuerzo por mantenerse así y mejorar para enfrentar las posibles amenazas.

ANEXO 7



Esta matriz nos indica que igual que en las anteriores el FDL se encuentra en una posición estratégica que le permite para conservar y mantener de ahí que es recomendable el uso de herramientas como penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

ANEXO NO 8

MATRIZ FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Diversidad de productos financieros 2. Personal comprometido con la misión 3. Arraigo local en todo el territorio nacional 4. Solidez financiera 5. Tecnología de punta	1. Estructura organizativa inadecuada 2. Dependencia de asesores externos 3. Alta dependencia de fondos externos 4. Proceso de selección de personal deficiente 5. Pérdida de calidez humana
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Clientes desatendido por cierre de suc competencia 2. Mejora en los precios de productos de exportación 3. Aumento en las colocaciones via alianzas 4. Reposicionamiento del credito consumo por medio de convenio 5. Credibilidad antes las fuentes de financiamientos	1. Incrementar el monto de las colocaciones en cartera no agropecuaria vía alianzas (f3,O1,O3) 2. Ofrecer productos que se ajusten a la necesidad del cliente(f2,o5) 3 Apertura de otros productos financieros	Ampliación de numero de accionista con la regulación de operaciones(d3,o3,o4,o5) Rediseño de la estructura organizativa con apoyo de fuentes externas(D1,O5)
Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Inseguridad juridicas 2. Fomento cultura de No pago 3. Incremento de programas gubernamentales (ENABAS, y otros) 4. Cambios climaticos variables 5. Ambiente politico	Convertirse en institución regulada (a1,a2,f5) Mejora continua en los procesos de la cadena de valor (F3,F2, A3,A5) Financiar clientes con fuentes de pagos diversas (A4,f1,f4)	1. Mejora continua en las capacidades de la gestión humanas. (D5, ,) 2. Continuar financiando aquellos clientes que nos paguen con retrasos valorando la situación según sea el caso (a2,D3) 3. Consideración de costos financieros a clientes con problemas (a4,a3,a2)

En el análisis de la matriz FODA es identificable que la apertura de nuevos productos financieros podrían ser una oportunidad dado las ventajas que tiene de tener presencia en los territorios, tecnología de punta que haría la captación de ahorro una oportunidad que habría que aprovechar así como un compromiso de los colaboradores de la institución al éxito de todas lo que emprenden.

ANEXO NO 9

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

		CALIFICACIÓN	PROMEDIO
FORTALEZA FINANCIERA (+1 = peor / +6 = mejor)			
1	Rentabilidad	2	4.60
2	Apalancamiento	6	
3	Personal Calificado	5	
4	Eficiente manejo de los recursos	4	
5	Relacion con proveedores de fondos	6	
		23	
FORTALEZA INDUSTRIAL (+1 = peor / +6 = mejor)			
1	Potencial de crecimiento	5	4.00
2	Estabilidad Financiera	4	
3	Facilidad de ingreso al mercado	5	
4	Potencial de utilidades	2	
5	Productividad	4	
		20	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (-6 = peor / -1 = mejor)			
1	Tasa de inflacion	-3	-3.80
2	Presion competitiva	-5	
3	Disponibilidad de recursos	-2	
4	Empleo	-5	
5	Ambiente Politico	-4	
		-19	
VENTAJA COMPETITIVA (-6 = peor / -1 = mejor)			
1	Gestion Financiera	-2	-2.60
2	Estructura Organizativa	-3	
3	Desarrollo de una imagen de marca	-4	
4	Participacion en el mercado	-2	
5	Sistemas de informacion	-2	
		-13	

De acuerdo al análisis de la matriz PEEA se identifica que el FDL se encuentra en el perfil intensivo, lo que significa que la institución se encuentra una posición ventajosa, por lo que está potenciando sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, además sus fortalezas le permite ir superando las debilidades y así protegerse contra las amenazas que se encuentra en el entorno.

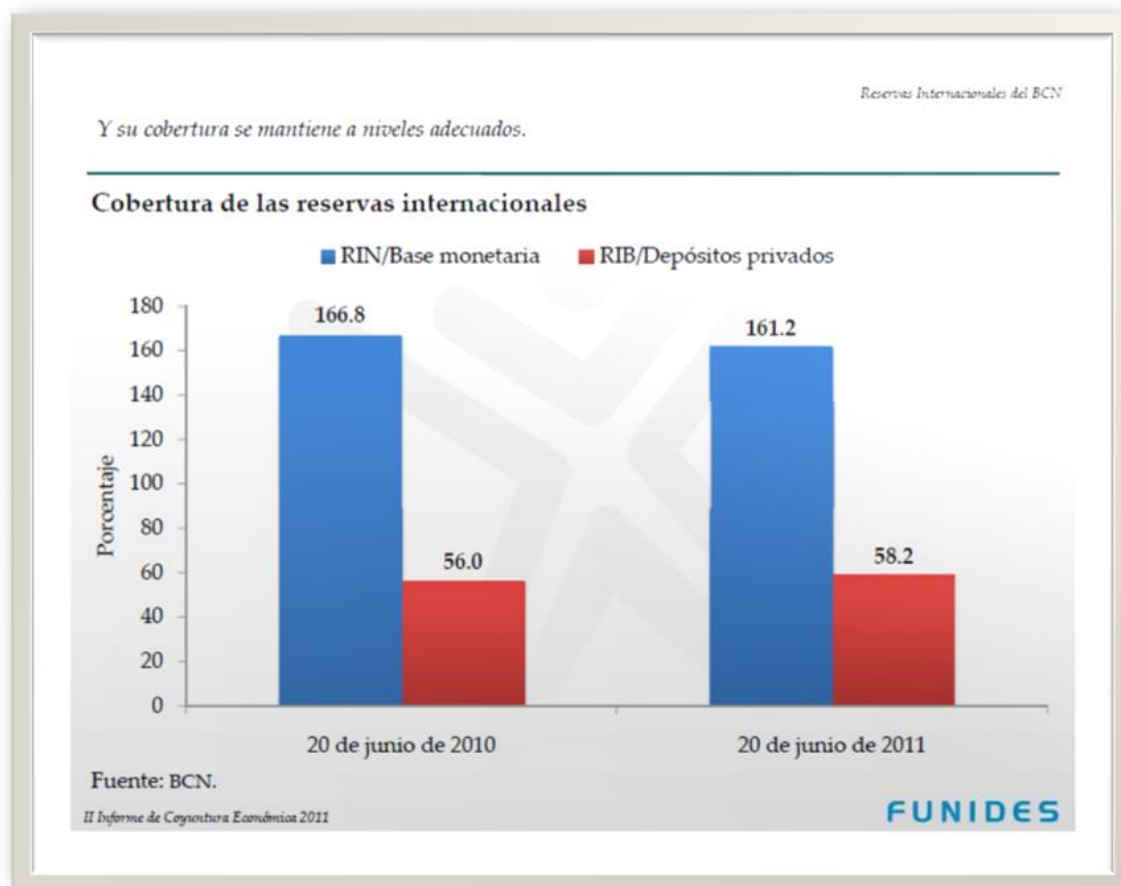
ANEXO NO 10

Matriz MPEC

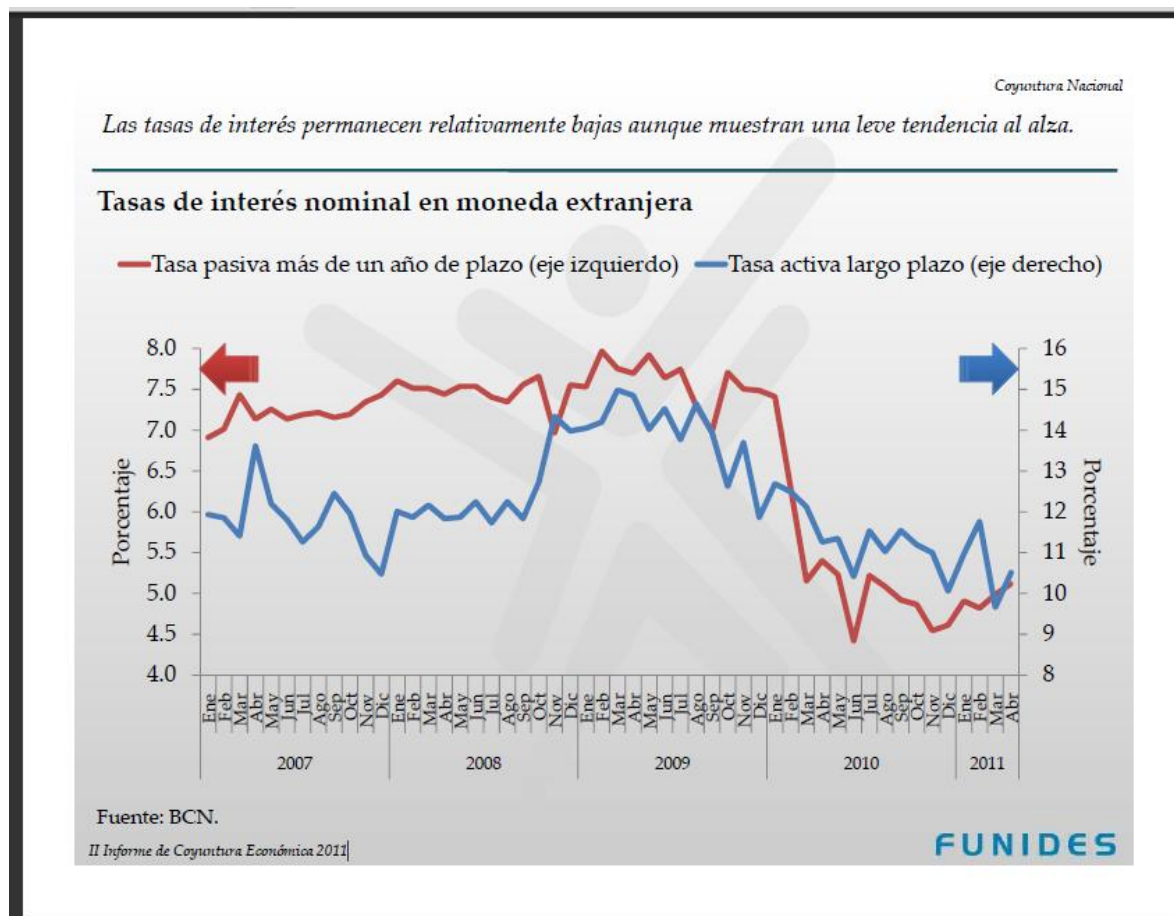
		Alianzas Estrategicas		de productos		Crecimiento de mercado	
Factores claves	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas							
1 Diversidad de productos financieros	0.10	3	0.3	4	0	4	0.4
2 Personal comprometido con la mision	0.05	1	0.05	3	0	3	0.15
3 Araigo local en todo el territorio nacional	0.20	4	0.8	3	1	3	0.6
4 Solidez financiera	0.10	4	0.4	3	0	4	0.4
5 Tecnología de punta	0.20	4	0.8	3	1	4	0.8
Debilidades							
1 Estructura organizativa inadecuada	0.05	2	0.1	3	0	2	0.1
2 Dependencia de asesores externos	0.05	2	0.1		0		0
3 Alta dependencia de fondos externos	0.10	1	0.1	3	0	4	0.4
4 Selección y contratacion de personal	0.05	2	0.1	3	0	2	0.1
5 Pérdida de calidez humana	0.10		0		0		0
		1.00					
Oportunidades							
1 Clientes desatendido por cierre de suc competencia	0.15	3	0.45		0	3	0.45
2 Mejora en los precios de productos de exportación	0.10	4	0.4	3	0	4	0.4
3 Mayor penetración de mcdo via alianzas estrategica	0.10	4	0.4	3	0	3	0.3
4 Reposicionamiento del credito consumo por medio de convenio	0.15	4	0.6	4	1	3	0.45
5 Masificación de crédito oportuno	0.10		0	3	0	3	0.3
Amenazas							
1 Inseguridad juridicas	0.10	3	0.3	2	0	3	0.3
2 Fomento cultura de No pago	0.10		0		0	3	0.3
3 Incremento de programas gubernantes (ENABAS, y otros)	0.10		0		0	2	0.2
4 Cambios climaticos variables	0.05		0	3	0	2	0.1
5 Ambiente politico	0.05	2	0.1		0	2	0.1
		5		5		5.85	

Como se puede observar en esta matriz la identificación de las estrategias es coherente con lo que la institución ha venido desarrollando con éxitos, por lo que con las dimensiones desarrolladas por la institución podría hacer uso de algunas estrategias como penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y integración hacia atrás que le permita reducir el costo de sus operaciones y del mismo servicio que brinda

ANEXO NO 11



ANEXO NO 12



ANEXO NO 13

Sistema Bancario y Financiero Balance de Situación Condensado (Expresado en miles de Córdobas)

	Al 31 Diciembre 2009	Al 31 Diciembre 2010
Activo	79,753,917.4	91,680,688.0
Disponibilidades	23,525,927.3	26,274,119.2
Moneda Nacional	6,723,163.9	6,420,086.6
Caja	1,461,579.3	1,702,382.8
Banco Central de Nicaragua	1,482,070.6	1,485,383.1
Depositos e Instituciones Financieras del Pais	427,440.7	160,925.3
Otras disponibilidades	3,352,073.3	3,071,395.4
Moneda Extranjera	16,802,763.4	19,854,032.6
Caja	1,174,669.5	1,213,920.1
Banco Central de Nicaragua	1,562,593.1	4,098,844.8
Depositos e Instituciones Financieras del Pais 1\	481,884.6	95,679.7
Depositos en Instituciones Financieras del exterior	5,626,588.0	6,375,948.7
Otras disponibilidades	7,957,028.1	8,069,639.2
Inversiones en valores, neto	10,370,271.5	18,564,169.8
Inversiones al Valor Razonable con Cambios en Resultados	0.0	0.0
Inversiones Disponibles para la Venta	1,537,757.9	5,549,409.1
Inversiones Mantenedas Hasta el Vencimiento	8,832,513.6	13,014,760.7
Operaciones con Reportos y Valores Derivados	645.2	83,842.4
Cartera de Creditos, neta	42,156,071.7	43,504,438.2
Créditos vigentes	38,637,439.1	41,011,377.6
Créditos prorrogados	414,122.4	43,659.8
Créditos reestructurados	2,848,209.3	2,187,729.8
Créditos vencidos	1,098,764.6	957,012.8
Créditos en cobro judicial	343,072.8	382,123.1
Intereses y Comisiones por Cobrar sobre Creditos	900,055.6	707,173.2
Provisiones por incobrabilidad de cartera de creditos	-2,085,592.1	-1,784,638.1
Otras cuentas por cobrar, neto	492,815.1	362,904.9
Bienes de uso, neto	1,790,647.9	1,676,128.2
Bienes recibidos en recuperacion de creditos, neto	441,574.2	297,942.5
Inversiones permanentes en acciones	295,280.7	359,185.6
Otros activos neto	680,683.7	557,957.2
Pasivo	71,918,918.0	82,864,162.1
Obligaciones con el Público	57,148,471.5	71,096,116.6
Moneda Nacional	15,467,963.3	18,728,800.5
Depositos a la Vista	6,766,634.2	7,751,090.2
Depositos de Ahorro	5,539,209.0	7,209,635.6
Depositos a Plazo	2,447,437.0	3,768,074.7
Otros Depósitos del Público	714,683.1	0.0
Moneda Extranjera	41,021,097.9	51,671,498.8
Depositos a la Vista	10,107,684.3	14,003,491.4
Depositos de Ahorro	16,482,534.0	23,610,651.9
Depositos a Plazo	14,157,426.6	14,057,355.4
Otros Depósitos del Público	273,453.1	0.0
Otras obligaciones	332,747.4	404,439.7
Cargos financieros por pagar sobre obligaciones con el Público	326,662.8	291,377.6
Obligaciones con Instituciones financieras y por otros financiamientos	11,959,720.4	8,801,179.9
Préstamos de la Financiera Nicaraguense de Inversiones	1,973,061.3	1,074,133.7
Préstamos del Banco Centroamericano de Integración Económica	2,338,560.8	1,459,745.2
Préstamos de Otras Instituciones Financieras del Exterior	1,353,514.5	131,295.0
Otras Obligaciones con Instituciones Financieras y por Otros Financiamientos	6,294,583.8	6,136,006.0
Obligaciones con el Banco Central de Nicaragua	444,899.0	436,992.4
Operaciones con Reportos y Valores Derivados	0.0	0.0
Otras cuentas por pagar	393,683.2	653,367.2
Otros pasivos y provisiones	890,580.0	903,371.4
Obligaciones subordinadas	1,081,563.8	973,134.6
Impuestos diferidos	0.0	0.0
Reservas para obligaciones laborales al retiro	0.0	0.0
Patrimonio	7,834,999.4	8,816,525.9
Capital social pagado	4,264,578.6	4,738,842.3
Capital donado	0.0	0.0
Aportes patrimoniales no capitalizables	99,380.3	0.8
Obligaciones convertibles en capital	0.0	0.0
Ajustes al patrimonio	-20,286.3	4,421.8
Reservas patrimoniales	1,298,627.5	1,411,725.3
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	1,819,727.3	1,775,675.3
Resultados del Periodo	372,972.0	885,860.4
Cuentas contingentes	14,106,090.4	16,172,801.4
Cuentas de orden	88,903,562.3	85,849,942.7

ANEXO NO 14

Sistema Bancario y Financiero Balance de Situación Condensado (Expresado en miles de Córdoba)

		Al 31 Diciembre 2008	Al 31 Diciembre 2009
Activo		71,791,107.7	79,753,917.4
Disponibilidades		15,229,421.5	23,525,927.3
Moneda Nacional		5,005,689.3	5,723,163.9
Caja	1,355,072.6		1,461,579.3
Banco Central de Nicaragua	642,971.9		1,482,070.6
Depositos e Instituciones Financieras del Pais	79,262.0		427,440.7
Otras disponibilidades	2,928,382.8		3,352,073.3
Moneda Extranjera		10,223,732.2	16,802,763.4
Caja	1,080,368.6		1,174,669.5
Banco Central de Nicaragua	362,841.7		1,562,593.1
Depositos e Instituciones Financieras del Pais 1\	99,340.6		481,884.6
Depositos en Instituciones Financieras del exterior	2,678,524.7		5,626,588.0
Otras disponibilidades	6,002,656.6		7,957,028.1
Inversiones en valores, neto		7,966,389.1	10,370,271.5
Inversiones al Valor Razonable con Cambios en Resultados	108,362.5		0.0
Inversiones Disponibles para la Venta	1,358,381.2		1,537,757.9
Inversiones Mantenido Hasta el Vencimiento	6,499,645.5		8,832,513.6
Operaciones con Reportos y Valores Derivados		20,199.0	845.2
Cartera de Creditos, neta		45,390,752.3	42,156,071.7
Créditos vigentes	43,169,764.6		38,637,439.1
Créditos prorrogados	552,742.2		414,122.4
Créditos reestructurados	1,158,762.4		2,848,209.3
Créditos vencidos	936,494.0		1,098,764.6
Créditos en cobro judicial	463,377.4		343,072.8
Intereses y Comisiones por Cobrar sobre Creditos	917,525.1		900,055.6
Provisiones por incobrabilidad de cartera de creditos	1,807,913.3		2,085,592.1
Otras cuentas por cobrar, neto		422,370.1	492,815.1
Bienes de uso, neto		1,760,846.1	1,790,647.9
Bienes recibidos en recuperacion de creditos, neto		113,863.2	441,574.2
Inversiones permanentes en acciones		279,617.8	295,280.7
Otros activos neto		507,648.7	580,683.7
Pasivo		64,192,190.3	71,918,918.0
Obligaciones con el Público		49,621,278.3	57,148,471.5
Moneda Nacional		15,364,964.3	15,467,963.3
Depositos a la Vista	5,865,655.9		6,766,634.2
Depositos de Ahorro	5,101,277.0		5,539,209.0
Depositos a Plazo	3,729,437.2		2,447,437.0
Otros Depósitos del Público	668,594.3		714,683.1
Moneda Extranjera		33,411,424.1	41,021,097.9
Depositos a la Vista	7,040,465.3		10,107,684.3
Depositos de Ahorro	14,436,712.8		16,482,534.0
Depositos a Plazo	11,556,312.3		14,157,426.6
Otros Depósitos del Público	377,933.7		273,453.1
Otras obligaciones		571,747.9	332,747.4
Cargos financieros por pagar sobre obligaciones con el Público		273,142.0	326,662.8
Obligaciones con Instituciones financieras y por otros financiamientos		11,722,264.9	11,959,720.4
Préstamos de la Financiera Nicaraguense de Inversiones	2,109,103.4		1,973,061.3
Préstamos del Banco Centroamericano de Integración Económica	2,760,501.7		2,338,560.8
Préstamos de Otras Instituciones Financieras del Exterior	1,459,892.7		1,353,514.5
Otras Obligaciones con Instituciones Financieras y por Otros Financiamientos.	5,392,767.0		6,294,583.8
Obligaciones con el Banco Central de Nicaragua		343,503.1	444,899.0
Operaciones con Reportos y Valores Derivados		0.0	0.0
Otras cuentas por pagar		573,075.9	393,683.2
Otros pasivos y provisiones		397,797.1	590,580.0
Obligaciones subordinadas		1,034,271.1	1,081,563.8
Impuestos diferidos		0.0	0.0
Reservas para obligaciones laborales al retiro		0.0	0.0
Patrimonio		7,598,917.4	7,834,999.4
Capital social pagado	3,748,675.8		4,264,578.6
Capital donado	0.0		0.0
Aportes patrimoniales no capitalizables	6,602.3		99,380.3
Obligaciones convertibles en capital	0.0		0.0
Ajustes al patrimonio	21,868.9		20,286.3
Reservas patrimoniales	1,100,995.8		1,298,627.5
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	1,452,205.4		1,819,727.3
Resultados del Periodo	1,268,569.2		372,972.0

ANEXO NO 15

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERAS (Consolidado)

ESTRATIFICACION DE LOS DEPOSITOS DE AHORRO

AL 31 DE DICIEMBRE 2007

Tipo de Cambio : 18.9030

MONEDA NACIONAL

ESTRATOS	LAS SEGOVIAS		OCCIDENTAL		MANAGUA		SUR		CENTRAL		NORTE		ATLANTICO		RIO SAN JUAN		TOTAL	
# EN MILES DE CORDOBA	CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO	# CUENTAS	MONTO
HASTA 10	20,103	18,767.3	37,794	36,084.0	217,961	197,586.9	56,778	38,767.3	15,014	17,101.8	25,779	26,901.0	5,305	7,252.0	2,169	2,209.7	380,903	344,669.9
DE 10.1 A 15	534	6,431.5	987	12,188.4	5,190	63,077.4	891	10,851.2	501	6,144.9	777	9,375.9	231	2,826.6	47	580.4	9,158	111,476.3
DE 15.1 A 25	513	9,911.7	914	17,730.6	4,775	92,119.5	818	15,749.0	470	8,968.1	775	14,812.0	222	4,224.3	45	894.5	8,532	164,409.6
DE 25.1 A 50	463	16,192.8	879	31,334.0	4,146	144,893.6	726	25,423.5	471	16,636.7	813	28,237.1	181	6,301.3	34	1,247.1	7,713	270,266.1
DE 50.1 A 100	272	19,094.3	570	39,745.6	2,464	171,507.3	445	31,305.8	365	25,800.8	490	34,317.3	117	7,818.9	17	1,126.2	4,740	330,716.2
DE 100.1 A 250	244	37,675.7	354	53,496.2	1,458	219,191.6	246	37,355.6	278	43,964.1	368	56,382.7	72	9,896.1	7	1,126.2	3,027	459,088.2
DE 250.1 A 500	113	38,338.8	116	40,803.4	512	177,530.7	83	28,060.7	109	39,212.6	143	49,131.4	32	9,676.6	3	995.1	1,111	383,749.3
DE 500.1 A 1000	66	46,751.3	58	39,262.3	231	161,892.9	33	22,533.5	79	52,442.0	65	47,667.2	19	13,055.9	5	2,993.5	556	386,598.6
DE 1000.1 A 2500	29	43,558.9	26	43,319.8	139	201,516.1	19	29,139.0	30	42,763.2	32	46,203.5	9	12,534.0	1	1,193.6	285	420,228.1
DE 2500.1 A 5000	8	26,808.9	12	39,784.2	60	212,731.1	6	21,735.8	7	21,673.1	5	15,790.9	0	0.0	0	0.0	98	338,524.0
DE 5000.1 A 10000	1	5,925.3	0	0.0	37	255,798.7	1	5,718.4	1	6,066.5	1	5,032.3	2	13,670.9	0	0.0	43	292,212.1
DE 10000.1 A 15000	0	0.0	0	0.0	19	225,470.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19	225,470.5
DE 15000.1 A MAS	0	0.0	0	0.0	21	816,300.3	2	92,839.1	0	0.0	1	22,828.7	0	0.0	0	0.0	24	931,968.1
SUB TOTAL C\$	22,346	269,456.6	41,710	353,748.5	237,013	2939,616.6	60,048	359,478.9	17,325	280,773.8	29,249	356,680.0	6,190	87,256.6	2,328	12,366.3	416,209	4659,377.0

MONEDA EXTRANJERA

EN MILES DE DOLARES

HASTA 5	19,732	11,264.9	30,516	19,260.1	165,769	98,751.5	39,619	20,710.6	10,547	6,290.9	20,356	11,408.5	7,895	3,578.5	964	461.4	295,398	171,726.3
DE 5.1 A 10	1,041	7,211.1	1,481	10,327.2	7,272	50,673.7	1,513	10,566.5	526	3,666.0	877	6,174.5	248	1,713.9	32	208.9	12,990	90,541.9
DE 10.1 A 15	391	4,680.8	523	6,277.0	2,794	33,821.4	583	6,984.4	205	2,472.5	334	4,056.7	113	1,368.6	11	133.6	4,954	59,795.0
DE 15.1 A 25	273	5,296.4	406	7,752.1	2,266	43,290.8	406	7,770.5	176	3,281.6	249	4,826.5	80	1,538.0	7	130.5	3,863	73,886.4
DE 25.1 A 50	174	5,713.8	233	7,945.7	1,588	53,959.3	292	9,829.3	98	3,333.1	160	5,411.3	52	1,752.3	2	60.0	2,599	88,004.8
DE 50.1 A 100	56	3,788.5	65	4,175.1	687	46,482.4	102	6,599.0	40	2,727.5	50	3,420.9	21	1,431.2	0	0.0	1,021	68,624.6
DE 100.1 A 250	18	2,801.4	22	3,085.4	282	42,343.2	33	4,512.9	10	1,298.1	19	2,665.8	5	642.7	2	266.0	391	57,615.5
DE 250.1 A 500	5	1,707.0	9	2,914.5	56	18,366.9	5	1,779.9	2	710.6	2	746.3	2	597.9	0	0.0	81	26,823.2
DE 500.1 A 1000	1	742.6	1	618.8	29	19,468.7	1	793.7	0	0.0	2	1,194.2	0	0.0	0	0.0	34	22,818.0
DE 1000.1 A 2000	1	1,323.5	0	0.0	8	9,625.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	10,948.8
DE 2000.1 A 3000	0	0.0	0	0.0	3	8,070.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	8,070.8
DE 3000.1 A MAS	0	0.0	0	0.0	1	5,016.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5,016.8
SUB TOTAL US\$	21,692	44,530.1	33,256	62,355.9	180,755	429,870.8	42,554	69,546.8	11,604	23,780.3	22,049	39,904.7	8,416	12,623.1	1,018	1,260.4	321,344	683,872.1
SUB TOTAL EQUIV. C\$	841,752.5		1178,713.6		8125,847.7		1314,643.2		449,519.0		754,318.5		238,614.5		23,825.3		12927,234.3	

GRAN TOTAL C\$	44,038	1111,209.1	74,966	1532,462.1	417,768	#####	102,602	1674,122.1	28,929	730,292.8	51,298	1110,998.5	14,606	325,871.1	3,346	36,191.6	737,553	17586,611.3
----------------	--------	------------	--------	------------	---------	-------	---------	------------	--------	-----------	--------	------------	--------	-----------	-------	----------	---------	-------------

ANEXO 16

Estimación de Inversiones a realizar relacionadas con Captaciones (monto US\$)			
Concepto	Cantidades Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Activos fijos		2,300.00	58,600.00
Equipos de computación	38	1,000.00	38,000.00
Escritorios	2	300.00	600.00
Sillas	2	100.00	200.00
Artículos auxiliares de oficina (juegos)	2	100.00	200.00
Archivadores	2	300.00	600.00
Impresoras de libreta (1 suc 2 repuestos	38	500.00	19,000.00
Modulo de software	1	20,000.00	20,000.00
Instalación de software	36	50.00	1,800.00
Capacitación			4,000.00
Sobre el producto y el marketing (2 suc y otros	80	25.00	2,000.00
Del software y la operatividad (2 por suc)	80	25.00	2,000.00
			<u>84,400.00</u>

ANEXO 17

Estimaciones de gastos operativos a realizar relacionados con captaciones (montos US\$)				
Concepto	Cantidades Unidades	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Total
Salario de personal			15,600.00	187,200.00
Ejecutivos de negocios	1	1500	1,500.00	18,000.00
Ejecutivo de mercadeo	1	1500	1,500.00	18,000.00
Oficial de servicios Bancarios	36	350	12,600.00	151,200.00
Prestaciones de ley		38%	5,928.00	71,136.00
Seguro de vida (unidades =suma asegurada)	618000	0.00305		1,884.90
Otros gastos de personal	2	25	50.00	600.00
Plan de visitas (4 x años x sucursal)				14,760.00
Viaje (4 visit x 36 sucursa x 250km)	36000	0.35		12,600.00
Viáticos (4 x 36 suc x 1 día)	144	15		2,160.00
Gastos por operaciones de ahorro x mes				-
Libretas por apertura y reposicion mensual	333	1.5	499.50	5,994.00
				-
				-
Total				281,574.90

Nota: los gastos por libreta de ahorro se refiere a aperturas y reposiciones de libretas